**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 3

Глава 1. Теоретические аспекты управленческого труда 5

1.1. Понятие управленческого труда, особенности трудовой деятельности руководителя 5

1.2. Системный подход в управлении 8

1.3. Рекомендации по совершенствованию деятельности руководителя и условий работы 11

Глава 2. Проектирование рациональной организации труда руководителей 17

2.1. Фотография рабочего дня руководителя, расчёт рационального использования рабочего времени, рекомендации по совершенствованию управленческого труда 17

2.2. Планирование рабочего дня руководителя, принципы экономии рабочего времени 23

2.3. Примерный план рабочего дня руководителя отдела продаж ООО “МегаТэкс” 25

Заключение 28

Список использованной литературы 30

Введение

На протяжении всей жизни человеческого общества были те, кто руководит и те, кем руководят. Но люди до начала 20 века мало придавали значения самому понятию управление. Руководители (приказчики, распорядители и другие) управляли, опираясь на интуицию. В то время не задумывались над этим серьезно. С начала 20 века управление начинает выделяться в самостоятельную науку и продолжает развиваться в настоящее время. На протяжении развития этой науки основное внимание уделялось тому, как руководитель должен руководить, чтобы организация работала эффективно. Но, к сожалению, мало внимания уделялось тому, как организовать работу самого руководителя.

Современное развитие общества показывает, что успешная деятельность организации во многом зависит от умелого и грамотного руководства. В свою очередь необходимо помнить, что любая организация представляет собой единое целое и если работу самого руководителя не организовать должным образом, то руководитель не сможет работать эффективно, что, несомненно, повлияет на работу всей организации.

Если руководитель не спланирует и правильно не организует свою работу, то это приведет к потерям рабочего времени, лишнему перенапряжению и, в конечном счете, скажется на качестве управления.

В настоящее время в мире информационный поток возрастает в геометрической прогрессии.

Целью данной работы, является рассмотрение организации труда руководителей, а также моделирование методов его совершенствования. То есть: как организовать работу руководителя, чтобы его труд был наиболее эффективным. Но следует помнить, что труд руководителя настолько специфичен, что правильно организовать его довольно проблематично.

Достижение поставленной цели будет осуществлено, через решение следующих задач:

Определение специфики деятельности руководителей, факторов влияющих на эту деятельность

Рассмотрение методов совершенствования деятельности руководителя и условий управленческого труда

Практическое планирование совершенствования труда руководителя и экономии рабочего времени на примере ООО “МегаТэкс”

В первой главе будут рассмотрены теоретические аспекты управленческого труда, раскрыт системный поход управления. Вторая глава посвящена решению практической задачи совершенствования управленческого труда, с использованием различных методов и инструментов.

Глава 1. Теоретические аспекты управленческого труда

1.1. Понятие управленческого труда, особенности трудовой деятельности руководителя

Управленческая деятельность – это специфическая разновидность трудового процесса, которая характеризуется всеми присущими ему элементами: предметом труда, средствами труда, самим трудом, а также его результатом.

Предметом и продуктом труда в управлении является информация, в результате управленческой деятельности на её основе создаётся решение. Средствами управленческого труда будет всё то, что способствует осуществлений операций с информацией – компьютеры, телефонные разговоры, переписка, деловые встречи.

Руководитель, как особый вид работников, является важной составной частью коллектива. Цель управленческого труда – достижение общей цели предприятия, а коллектив предприятия только тогда достигнет этой цели, если все будут работать в духе сотрудничества и взаимопонимания. Это возможно, только в случае правильной организации работы самого руководителя.

В целом трудовую деятельность руководителя можно разделить на 4 функции. Это: планирование, организация, мотивация, контроль. Но не следует полагать, что только руководитель выполняет эти функции. Ему активно помогают остальные работники. [6]

Руководитель как было отмечено выше - особый работник в организации и поэтому ему присуще некоторые особенности, которые отличают его от других членов коллектива. Можно выделить следующие особенности:

1. Руководители непосредственно не связаны с созданием материальных ценностей, хотя активно участвуют в организации производства;
2. Работа руководителя в основном умственная;
3. Нелимитированность работы руководителя;
4. Повышенные нервно-психические усилия руководителя связанные с управлением людьми и принятием ответственных решений;
5. Труд руководителей не подается количественному учету;
6. Необходимость принятия большого количества решений за короткий период;
7. Если рабочий в течении своей рабочей смены выполняет, в основном, несколько операций, то руководитель в течение своего рабочего дня выполняет множество всевозможных операций;
8. Работа руководителя в основном не имеет четкого завершения.

Все перечисленные выше особенности необходимо учитывать при организации труда руководителя и рассматривать их все вместе и взаимосвязано друг с другом.

Кроме особенностей управленческого труда, для эффективной его организации, необходимо учитывать, чем занимается руководитель в течение рабочего дня. Как уже было отмечено выше, рабочий день руководителя не лимитирован и разнообразен. Если представить в общем виде, то можно сказать, что руководитель в течение своего рабочего дня выполняет следующие виды работ (по данным разных источников):

* Запланированные заседания, встречи ≈ 60 - 65%;
* Разговоры по телефону ≈ 3 - 6%;
* Работа с документами ≈ 17 - 22%;
* Поездки, осмотры ≈ 3 - 7%;
* Незапланированные встречи ≈ 7%;
* Отдых ≈ 2%;
* Потери времени ≈ 2%.

Приведенные выше данные характеризуют общую ситуацию и варьируются в зависимости от особенности труда. [5]

Руководитель это человек и так как он действует в реальных условиях, то на него оказывают влияния многие факторы. Не следует забывать также, что на него и некоторые ограничения. В целом факторы, оказывающие влияние на работу руководителя следующие:

Психологические - нематериальные факторы, помогающие руководителю работать более эффективно в соответствии со своей личностью и потребностями. К таким факторам можно отнести:

* Эстетика рабочего места;
* Удовлетворенность работой;
* Социальный статус;
* Другие.

Физиологические – факторы, связанные с возможностями человека и влиянием окружающей среды. К ним относятся:

Объем воспринимаемой информации - человек не может усвоить больше определенного количества. Согласно исследованиям за 1 секунду человек способен усвоить около 5-7 алфавитно-цифровых знаков. Данное требование нужно учитывать при принятии решений. Руководителю необходимо работать только с релевантной (относящейся к делу) информацией, в противном случае будет потрачено лишнее время. Задачу первичной обработки информации или сбор нужной можно поручить аналитическому отделу.

Окружающая среда - человек как живой организм подвержен влиянию внешней среды, которая оказывает существенное влияние. К таким факторам относятся:

* Температура окружающего воздуха;
* Окружающий звук;
* Освещенность рабочего места;
* Другие.

Норма управляемости - необходимо точно определить со сколькими подчиненными руководитель будет непосредственно взаимодействовать.

Степень материальной удовлетворенности - тесно связанна с психологической удовлетворенностью. Практика менеджмента показывает, что в большинстве случаев повышение материального стимулирование не приводит к повышению производительности в том же объеме.

Все рассмотренные факторы в той или иной мере оказывают влияние на деятельность руководителя, а значит должны учитываться при научной организации производства. Причем все факторы должны учитываться во взаимосвязи, а не как отдельные. Сложностью здесь является то, что нет возможности, в большинстве случаев, сразу оценить влияние каждого фактора на работу руководителя. Это, бесспорно, усложняет процесс эффективной организации труда руководителя.

Особенности деятельности руководители, факторы, влияющие на неё извне, а также сами функции выполняемые руководителем в процессе совершенствования управленческого труда должны рассматриваться системно и неразрывно для достижения наивысшего результата. [2]

1.2. Системный подход в управлении

Как уже отмечалось ранее все элементы управленческого труда необходимо рассматривать как единую систему.

Системный подход - это подход к исследованию объекта (проблемы, явления, процесса) как к системе, в которой выделены элементы, внутренние и внешние связи, наиболее существенным образом влияющие на исследуемые результаты его функционирования, а цели каждого из элементов, исходя из общего предназначения объекта.

Можно также сказать, что системный подход - это такое направление методологии научного познания и практической деятельности, в основе которого лежит исследование любого объекта как сложной целостной социально - экономической системы. [9]

В области принятия решений системное мышление способствовало классификации различного типа решений. Были разработаны понятия определенности, риска и неопределенности. Были внедрены логические подходы к принятию сложных решений (многие из которых имели математическую основу), что оказало большую помощь менеджерам в улучшении процесса и качества принятия решений.

Кроме того, значение системного подхода заключается в том, что менеджеры могут проще согласовывать свою конкретную работу с работой организации в целом, если они понимают систему и свою роль в ней. Это особенно важно для генерального директора, потому что системный подход стимулирует его поддерживать необходимое равновесие между потребностями отдельных подразделений и целями всей организации. Он заставляет его думать о потоках информации, проходящих через всю систему, а также акцентирует внимание на важности коммуникаций. Системный подход помогает установить причины принятия неэффективных решений, он же предоставляет средства и технические приемы для улучшения планирования и контроля.

Современный руководитель должен обладать системным мышлением, так как:

* менеджер должен воспринимать, перерабатывать и систематизировать огромный объём информации и знаний, которые необходимы для принятия управленческих решений;
* руководителю необходима системная методология, с помощью которой он мог бы соотносить одно направление деятельности своей организации с другим, не допускать квазиоптимизации управленческих решений;
* менеджер должен видеть за деревьями лес, за частным - общее, подняться над повседневностью и осознавать, какое место его организация занимает во внешней среде, как она взаимодействует с другой, большей системой, частью которой является;
* системный подход в управлении позволяет руководителю более продуктивно реализовывать свои основные функции: прогнозирование, планирование, организацию, руководство, контроль. [16]

Системное мышление не только способствовало развитию новых представлений об организации (в частности, особое внимание уделялось интегрированному характеру предприятия, а также первостепенному значению и важности систем информации), но и обеспечило разработку полезных математических средств и приемов, значительно облегчающих принятие управленческих решений, использование более совершенных систем планирования и контроля. Таким образом, системный подход позволяет нам комплексно оценить любую производственно-хозяйственную деятельность и деятельность системы управления на уровне конкретных характеристик. Это поможет анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявить характер проблем входа, процесса и выхода. Применение системного подхода позволяет наилучшим образом организовать процесс принятия решений на всех уровнях в системе управления.

Несмотря на все положительные результаты, системное мышление все еще не выполнило свое самое важное предназначение. Утверждение, что оно позволит применять современный научный метол к управлению, все еще не реализовано. Это происходит отчасти оттого, что крупномасштабные системы очень сложны. Нелегко уяснить те многие способы, при помощи которых внешняя среда влияет на внутреннюю организацию. Взаимодействие множества подсистем внутри предприятия не совсем осознается. Границы систем устанавливать очень трудно, слишком широкое определение приведет к накоплению дорогостоящих и непригодных данных, а слишком узкое - к частичному решению проблем. Нелегко будет сформулировать вопросы, которые встанут перед предприятием, определить с точностью информацию, необходимую в будущем. Даже если самое лучшее и самое логичное решение будет найдено, оно, возможно, будет невыполнимо. Тем не менее, системный подход дает возможность глубже понять, как работает предприятие. [10]

1.3. Рекомендации по совершенствованию деятельности руководителя и условий работы

Основные направления, которые будет рассмотрены в этом пункте, являются важными составляющими в организации труда руководителя. Необходимо отметить также, что все советы носят рекомендательный характер и важно учитывать реальные условия, в которых работает руководитель. При организации работы необходимо учитывать все нюансы во всем объеме и тесной взаимосвязи.

Прежде чем перейти к рассмотрению организации рабочего места, необходимо выяснить, что представляет собой рабочее место руководителя. Если рассматривать рабочее место руководителя, то можно сказать, что это его рабочий кабинет, в котором он проводит большую часть работы. От того, какой это будет кабинет, зависит и то как будет работать руководитель. Совершенно очевидно, что чем лучше приспособлено рабочее место для выполнения функций руководителя, тем производительнее и эффективнее будет работа руководителя.

При рассмотрении вопроса организация рабочего места необходимо учитывать следующие моменты:

Внутренний объем и форма кабинета. В зависимости от ранга руководителя приемлемая площадь будет от 20 до 50 м2 и высота кабинета минимум 3,5 м. Форма кабинета также имеет большое значение, так как рабочий кабинет руководителя не просто место где он непосредственно работает, но и как правило место проведения планерок, собраний, совещаний. Учитывая это, наиболее рациональной является прямоугольная форма кабинета с соотношением сторон 1: 2;

Мебель. Здесь необходимо учитывать следующие моменты:

* Антропометрические показатели (имеется ввиду рост, длина корпуса, длина рук и др.);
* Обеспечение удобного положения тела человека, что создает условия для меньшей утомляемости, хорошего зрительного восприятия, свободы движения и другого;
* Рациональная планировка и компоновка мебели;
* Мебель должна выглядеть эстетично.

Оборудование. Для нормальной работы руководителя необходимо иметь:

Канцелярские принадлежности.

Два телефона. Один телефон должен быть внутренний (имеется в виду телефон для связи внутри организации), а другой для выхода за пределы организации. Причем второй телефон (для выхода за пределы организации) по возможности должен быть таким, что на звонок по нему должен отвечать сначала секретарь, а если необходимо переключать звонок на руководителя. Это позволит меньше отвлекать руководителя.

Компьютер. В настоящее время без компьютера нельзя представить нормальной работы руководителя. Во-первых, компьютер позволяет сделать работу практически безбумажной, во-вторых, с помощью компьютера можно быстро получать информацию о положении дел на рынке, в-третьих, он позволяет быть в курсе дел на предприятии и многое другое. Но здесь необходимо учитывать, что полностью воспользоваться возможностью компьютера можно только при наличии: хорошего программного обеспечения, выхода на компьютерные сети и что самое главное наличие компьютерной сети внутри организации.

Ежедневник. Необходимая вещь, позволяющая руководителю не забывать назначенные встречи или другую полезную информацию. [3]

Рисунок 1. Вариант организации рабочего места руководителя.

приставка

кресло

входная дверь

стол для совещаний

журнальный столик

кресло

диван

приставка

На рис.1 показан один из вариантов организации рабочего места руководителя. Рабочий кабинет можно также дополнить стендом, где будут располагаться образцы производимой продукции. Также необходимы большие настенные часы, которые были бы видны из любой точки кабинета. Живые цветы, шторы, продуманное цветовое оформление, все это создает комфорт и уют, а значит, помогает в работе. [7]

Документы и корреспонденция, в зависимости от источника делится на: входящие и исходящие.

Исходящие документ является своеобразной визитной карточкой организации. Вследствие этого все документы и вся корреспонденция должна быть составлена и написана грамотно. В основном печать исходящих документов находиться в ведении секретаря. Задача руководителя составить документ (руководитель должен составлять только те документы, которые не могут быть составлены кем-либо другим). В процессе составления документа, делового письма и другого большую помощь может оказать компьютер. Для этого достаточно вложить в память компьютера образцы деловых писем, документов и только вносить небольшие исправления.

Сложнее дело обстоит с входящими документами. В зависимости от размера предприятия растет количество корреспонденции, и самому руководителю просто немыслимо просматривать всю корреспонденцию. На помощь должен прийти секретарь или специальное подразделение, в обязанности которых входит:

Регистрация поступающей корреспонденции.

Сортировка в зависимости от предназначения.

Отбор документов, которые адресованы руководителю или находятся в его прямой компетенции.

Сортировка корреспонденции по степени важности. Наиболее рациональным и приемлемым является сортировка, позволяющая руководителю сразу оценить степень важности. Для этого можно, например, раскладывать корреспонденцию в специальные цветные папки. На столе у руководителя должен стоять специальный лоток для бумаг с несколькими отделениями, в которые он сможет класть корреспонденцию в зависимости от важности, исполнителей и другого.

Руководитель, просматривая корреспонденцию в порядке важности, должен поставить резолюцию.

Хранить документы в кабинете руководителя нет никакой необходимости и поэтому в обязанности секретаря или специального отдела вменяется ведение архива. Хранимые документы должны быть классифицированы по определенным признакам, по которым их легко было бы найти. С повсеместным внедрением компьютеров задачу хранения документов можно переложить на них. Это сэкономит время на их поиск и место. [11]

Длительность деловых телефонных переговоров должна быть предельно минимальной при максимальной информативности.

Для того чтобы телефонный разговор продолжался минимальное количество времени, нужно его тщательно спланировать, предварительно составить короткую наметку и подобрать необходимые материалы, продумать разговор и записать основные вопросы, которые вы собираетесь выяснить, а также вопросы, которые могут возникнуть в ходе беседы.

Недостающую зрительную связь люди обычно стремятся восполнить излишним многословием или привлечением к разговору посторонних, что удлиняет беседу. Большинство телефонных разговоров можно уложить в три минуты, максимальная продолжительность их пять-шесть минут.

В заключение необходимо отметить, что все телефонные звонки должны проходить через секретаря, который перенаправляет звонки в то или иное подразделение и переключает на руководителя, если звонки предназначены для него. Это позволит сэкономить время руководителя. [12]

Утром руководитель может проводить планерки, конференции. Они, как правило, носят кратковременный характер (максимум 15 мин) и повторяемость. На них докладывается проделанная работа за предыдущий день и решается, что делать на сегодняшний день. Основными требованиями здесь являются краткость изложения и максимальная информативность.

Совещания, в противоположность планеркам, более долговременны и не носят, как правило, столь повторяющегося характера. На совещаниях обсуждаются важные вопросы и принимаются коллективные решения. Совещание является эффективной формой выработки групповых решений. От того насколько эффективно оно проводится, зависит качество принятых решений. Спланированные и организованные определенным образом совещания помогают уменьшит потери времени и повысить качество вырабатываемых решений. При подготовки к совещанию необходимо:

* Четко и однозначно определить тему совещания и ее цель;
* Определить: можно ли за одно совещание решить несколько вопросов;
* Тщательно разработать повестку дня, выбрать наиболее целесообразную последовательность вопросов;
* Заранее познакомить участников с теми фактами, которые могут обсуждаться в ходе дискуссии;
* Как можно раньше послать приглашение участникам;
* Выбрать помещение для заседаний (кабинет руководителя или специальная комната) с хорошей вентиляцией и нормальной температурой;
* Участникам совещания выработать возможные решения по предлагаемым вопросам.

Четкие планирование, подготовка и проведение беседы займут меньше времени, чем случайная беседа. [4]

Глава 2. Проектирование рациональной организации труда руководителей

2.1. Фотография рабочего дня руководителя, расчёт рационального использования рабочего времени, рекомендации по совершенствованию управленческого труда

Для осуществления практических расчётов выбрана фирма ООО “МегаТэкс”, осуществляющая продажу программных продуктов и оказание консалтинговых услуг по их обслуживанию. В Таблице 1 приведены данные о затратах рабочего времени на осуществление управленческой работы руководителя отдела продаж ООО “МегаТэкс”, полученные в результате составления фотографии рабочего дня от 25.10. 2007 г. . [8]

Таблица 2.1.

Данные о затратах рабочего времени по элементам работы и перерывов руководителя отдела продаж

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование элементов труда или затрат рабочего времени | Затраты времени, мин.  |
| 1 | 2 |
| 1. Деловая переписка | 12 |
| 2. Составление плана рабочего дня | 7 |
| 3. Телефонные разговоры с поставщиками | 43 |
| 4. Анализ отчётов от менеджеров  | 60 |
| 5. Подписание договоров с поставщиками и покупателями | 12 |
| 6. Разработка на основе полученных отчётов рекомендаций по работе отдела | 92 |
| 7. Доведение рекомендаций до сведения менеджеров | 24 |
| 8. Совещание с руководителями других отделов | 47 |
| 9. Поиск новых каналов сбыта, установление деловых контактов и договорённостей | 48 |
| 10. Ежедневный просмотр текущей информации о состоянии отрасли | 15 |
| 11. Приём клиентов по вопросам заключенных договоров | 40 |
| 12. Отдых | 20 |
| 13. Выезд на склад поставщиков: 13.1Рабочее время13.2Время затраченное в дороге | 462026 |
| 14. Написание отчёта о текущем состоянии деятельности отдела продаж | 36 |
| ИТОГО:  | 502 |

В соответствии с трудовым кодексом рабочий день должен длиться 8 часов (480 минут), как было отмечено ранее, рабочий день руководителя отличается от рабочего дня обычного работника нелимитированностью, что и наблюдается в конкретном случае: рабочий день руководителя длится на 22 минуты дольше определённого ТК РФ. Кроме того, большинство специалистов по менеджменту считают, что, если вам постоянно необходимо дополнительное время, то, как правило, это означает, что вы не смогли организовать свой день. [14]

Исходя из данных таблицы 2.1. проведем индексацию затрат рабочего времени, результаты которой отразим в Форме 2.1.

Индексация затрат рабочего времени по видам:

ВР – время работы;

ОТЛ – время на отдых;

ПНР – время перерывов из-за нарушения режимов работы или

недостатков в организации производства;

ПНД –время перерывов из-за нарушений трудовой дисциплины.

Индексация затрат рабочего времени по содержанию труда:

О –время основной работы;

ПЗ - подготовительно-заключительное время;

ОРМ – время на обслуживание рабочего места.

Индексация затрат рабочего времени по характеру деятельности:

О-А –время административно-организационной работы;

Т - время творческой работы;

Ф-Л –время формально-логической работы;

И – время технической или исполнительской работы. [13]

Форма 2.1

Классификация затрат рабочего времени руководителя отдела продаж

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование элементов труда или затрат рабочего времени | Время, мин.  | Индексы затрат времени |
| по виду | по содержанию труда | по характеру деятельности |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  |  Деловая переписка | 12 | ВР | О | Ф-Л |
|  | Составление плана рабочего дня | 7 | ВР | ПЗ | Ф-Л |
|  |  Телефонные разговоры с поставщиками | 43 | ВР | О | Ф-Л |
|  |  Анализ отчётов от менеджеров  | 60 | ВР | О | Т |
|  | Подписание договоров с поставщиками и покупателями, административных документов | 12 | ВР | О | О-А |
|  |  Разработка на основе полученных отчётов рекомендаций по работе отдела | 92 | ВР | О | Т |
|  |  Доведение рекомендаций до сведения менеджеров | 24 | ВР | О | О-А |
|  |  Совещание с руководителями других отделов | 47 | ВР | О | Т |
|  |  Поиск новых каналов сбыта, установление деловых контактов и договорённостей | 48 | ВР | О | Т |
|  |  Ежедневный просмотр текущей информации о состоянии отрасли | 15 | ВР | О | Ф-Л |
|  |  Приём клиентов по вопросам заключенных договоров | 40 | ВР | О | Ф-Л |
|  |  Отдых | 20 | ОТЛ | \* | \* |
|  |  Выезд на склад поставщиков: 13.1Рабочее время13.2Время затраченное в дороге | 462026 | ВРВРПНР | О | И |
|  |  Написание отчёта о текущем состоянии деятельности отдела продаж | 36 | ВР | ПЗ | И |
|  | ИТОГО, мин:  | Ф-502 | ВР - 462,ПНР - 20,ОТЛ – 20, | О - 459,ПЗ - 43, | О-А - 36,Т - 247,Ф-Л - 117,И - 82 |

Проведем анализ затрат рабочего времени в следующих направлениях:

1. Экстенсивность использования рабочего времени

Для оценки результативности использования рабочего времени можно применить коэффициент экстенсивности, отражающий использование фонда рабочего времени:

А) без учета времени на отдых и личные надобности:

Кэ = (Ф - (ПНР+ОТЛ+ПНД)) / Ф = 1 – (ПНР+ОТЛ+ПНД) / Ф;

Кэ = 1 - (20+20) / 502 = 0,921;

Нормативное значение Кэ без учета времени на отдых составляет 0,94, таким образом рабочий процесс организован достаточно рационально, отклонения составляют - 0,019.

Б) с учетом времени на отдых и личные надобности:

Кэ = (Ф - (ПНР+ПНД)) / Ф = 1 – (ПНР+ПНД) / Ф;

Кэ = 1 - (20) / 502 = 0,961;

Нормативное значение Кэ с учетом времени на отдых и личные надобности составляет 1,0, таким образом, производственные процессы организованы достаточно рационально, отклонения составляют лишь - 0,019.

Коэффициент потерь времени, из-за нарушений режима работы:

Кпнр = ПНР / Ф;

Кпнр = 20 / 502 = 0,039;

Нормативное значение коэффициента Кпнр при рациональной организации управленческого труда равны 0,00, нашем случае подобное значение коэффициента имеет место в связи с влиянием внешних факторов, а именно интенсивным движением на дорогах.

Котл= ОТЛ / Ф;

Котл = 20 / 502 = 0,039;

Значение Котл - коэффициента времени регламентированных перерывов в работе равен 0,039, ниже нормативного значения составляющего 0,06 времени рабочего дня. При недостаточном отдыхе руководителя в течение дня возможно снижение концентрации внимания, раздражительность, общая усталость, что негативно скажется на осуществлении управления. [19]

2. Рациональность использования рабочего времени отражается в следующих показателях, результаты для удобства отразим в таблице 2.2.

Таблица 2.2.

Рациональность использования рабочего времени руководителя отдела продаж ООО “МегаТэкс”

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Наименование показателя | Формула | Расчетное Значение | НормативноеЗначение,% |
| А. 1.1. 1.2. .  | По содержанию труда: Коэффициент времени подготовительно-заключительной работы, КпзКоэффициент времени основной работы, Ко |  | % | % |
| Кпз=ПЗ/ (ПЗ+О+ОРМ)  | 43/(43+459) == 8,56% | 2-4% |
| Ко=О/ (ПЗ+О+ОРМ)  | 459/(43+459) == 91,4% | 92-96% |
| Б. 2.1.  | По характеру деятельности: Коэффициент времени организационно-административной работы, Коа | Коа=ОА/ О | 36/459 = 0,078 | 0,05-0,10 |
| 2.2 | Коэффициент времени творческой работы, Кт | Кт=Т/ О | 247/459 = 0,53 | 0,40-0,50 |
| 2.3.  | Коэффициент формально-логической работы, Кфл | Кфл=ФЛ/ О | 117/459 = 0,254 | 0,35-0,40 |
| 2.4.  | Коэффициент исполнительской работы, Ки | Ки=И/ О | 82/459 = 0,178 | 0,05-0,10 |

На основе анализа рациональности использования рабочего времени можно сделать вывод о чрезмерных затратах времени на подготовительно-заключительную часть работы. Коэффициент рациональности использования основного рабочего времени почти идеален. Достаточно высок коэффициент исполнительской работы, что, при учёте большого объёма работы рекомендательного характера, указывает на авторитарный стиль управления не только в отделе, но в компании в целом [1]

На основе результатов анализа использования рабочего времени руководителя отдела продаж, предложения по совершенствованию организации труда и улучшению использования рабочего времени представим в таблице по форме 2.2.

Форма 2.2.

Мероприятия по совершенствованию организации труда и улучшению использования рабочего времени инженера-конструктора

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элементы организацииуправленческого труда | Предлагаемые мероприятия | Ожидаемая экономия времени, мин.  |
| 1. Разделение и кооперация труда: Сокращение времени работы рекомендательного характера2. Организация нормирования труда: 2.1. Сокращение времени подготовительно-заключительной работы2.2. Сокращение времени формальной работы2.3. Потери рабочего времени, зависящие от работника, ПНР3. Организация рабочих мест и создание благоприятных условий труда3.1. Совершенствование компьтаризации рабочего места руководителя3.2. Увеличение времени отдыха в течении рабочего дня для оптимизации состояния здоровья в процессе осуществления работы | Проведение системы мероприятий по делегированию полномочий менеджерам отдела, предоставление больше свободы в определении тактики общения с клиентамиПередать обязанность составление рабочего плана на секретаря, также перепоручить часть формальной перепискиПровести наблюдение и определить время наименее интенсивного движения в течение рабочего дня и перенести выезды на объекты на это времяОснащение кабинета руководителя новейшим компьютерным оборудованием, обладающим широким пакетом поисковых программ, баз данных и прочего программного обеспеченияДля соблюдения режима труда необходимо улучшать условия труда руководителя, провести анализ и аттестацию рабочего места (удобная мебель, совершенная техника, полноценное питание и отдых в обеденные перерывы и т.п.).  | 60201315Целесообразным представляется увеличение отдыха до 60 минут, что позволит повысить общую интенсивность труда |
| Итого общая экономия:  | \* | 68 |

Определим влияние реализации предлагаемых мероприятий по совершенствованию организации труда и улучшению использования рабочего времени инженера-конструктора на повышение эффективности его труда (П):

Пэ = экономия времени/основное фактическое время \* 100%

Пэ = 68/459 \* 100% = 14,8%.

Таким образом, реализация предлагаемых мероприятий по совершенствованию организации труда по направлению экстенсивности использования рабочего времени, фактически повысит эффективность труда руководителя на 14,8%. При этом стоит отметить, что путём такой экономии мы увеличили время отдыха руководителя в течении дня, что также будет способствовать эффективности труда. [15,18]

2.2. Планирование рабочего дня руководителя, принципы экономии рабочего времени

Основной проблемой оптимального использования рабочего времени руководителя является перегруженность. Можно выделить три причины, усугубляющие перегруженность:

* малая степень делегирования ответственности;
* неверно избранные приоритеты;
* слишком большая погруженность в повседневные хлопоты.

При рении этой проблемы можно использовать следующие принципы:

1. Принцип Парето. В. Парето открыл эффект концентрированного напряжения. В данном случае имеется в виду, что концентрация на жизненно важной деятельности больше всего влияет на достижение желаемых результатов. Отсюда вытекает правило 20/80: концентрация 20% времени на наиболее важных проблемах может привести к получению 80% результатов. Остальные 80% времени обеспечивают лишь 20% результатов.

2. Определение важности осуществляемой деятельности имеет решающее значение для эффективности работы руководителя. Для определения значимости задач очень важен принцип Эйзенхауэра. Эйзенхауэр подразделял задачи по их важности и срочности на задачи А, В и С (рис.2).

А – задачи: очень важные и срочные – выполнять немедленно.

В – задачи: важные, несрочные – определить, в какие сроки их следует выполнять.

С – задачи: менее важные, но срочные – делегировать.

 **В А**

 **С**

Важность

Срочность

Рисунок 2. Распределение приоритетов решения задач.

Дела, которые не являются ни важными, ни срочными не должны отвлекать внимание руководителя.

Наибольшая опасность для руководителя заключается в увеличении срочностью (С - задачами), в то время как В - задачи (или даже А - задачи) остаются невыполненными. [22]

Рекомендуется пользоваться следующей схемой:

* поставить перед собой задачи. На этой основе составить перечень дел (на длительный период);
* изучить перечень дел. Крупные задачи разбить на мелкие (морфологический анализ);
* установить конкретную дату исполнения каждой задачи и подзадачи;
* на первое место в календаре поставить дела с фиксированным сроком выполнения (например, подготовка к совещанию, которое должно состояться в этот день).

Наивысшим приоритетом должны пользоваться также задачи, требующие больших усилий (например, выработка новой стратегии, вопрос о реконструкции и т.д.). [17]

Специалисты рекомендуют включать в эту группу и “неприятные” задачи, выполнение которых может явиться причиной плохого настроения (например, неприятный разговор с подчиненным).

К делам второй степени важности можно отнести различного рода среднесрочную работу, а также работу, связанную с выполнением обычных функций.

На третье место следует поставить второстепенную работу, невыполнение которой не будет иметь сколько-нибудь значительных отрицательных последствий (малозначащие телефонные звонки и т.д.):

* внести в календарь срочные дела, которые возникли накануне;
* попытаться сократить список работ.

При планировании рабочего дня рекомендуется:

* не планировать более трех важных и более десяти дел в целом на один день;
* планировать выполнение наиболее важных, сложных и наименее приятных дел на наиболее благоприятное для Вас время суток; оставлять легкие и приятные дела на конец рабочего дня;
* не приступать к выполнению новой задачи до завершения предыдущей; если Вас прервали, то следует вернуться к незавершенному делу;

Вписывать невыполненные дела в календарь на следующий день, а если одна и та же задача появляется в вашем календаре в течение нескольких дней подряд, подумать о том, нельзя ли от нее отказаться, передать на исполнение другому лицу. [21]

2.3. Примерный план рабочего дня руководителя отдела продаж ООО “МегаТэкс”

Циклограмма, в форме которой будет предложен примерный план рабочего дня руководителя, представляет собой как можно более детальное описание действий специалиста. В процессе обсуждения циклограммы разговор затрагивает самую суть работы людей, когда множество разных рутинных действий сводится в единые категории их полезной деятельности.

Структурирование заданий и контроль приводят к тому, что руководитель осознаёт последовательность и приоритеты собственной работы, оправданность временных затрат. Документ позволяет ему проанализировать - на что были потрачены силы и что дало эффект. Но наилучшим образом циклограмма помогла в адаптации и создании стандартов эффективной работы.

Составление циклограммы, таким образом, представляет собой инструмент, позволяющий многое осознать, сделать работу специалистов прозрачной для всех сотрудников (особенно для новичков). Он обнажает критерии, помогает увидеть скрытые двойные стандарты внутренней организации бизнеса. Для сильных лидеров это является самым мощным ресурсом внутренних, позитивных изменений и преобразований в компании.

Циклограмма обычно является хорошим индикатором часто встречающегося расхождения в должностных обязанностях, подписанных сотрудником при приеме на работу, и его реально осуществляемой ежедневной деятельностью. Именно на основе учета этих рассогласований появляется возможность изменить содержание должностных инструкций, сделать их более ясными для кандидата на соискание вакантной должности, работающим документом в бизнесе, а не бумагой, формально необходимой по трудовому законодательству (как это часто бывает).

Циклограмма также является необычайно полезным инструментом для оптимизации тайм-менеджмента сотрудника, так как помогает в последующем эффективно провести хронометраж всех своих дел. Если на вопрос: “Чем ты занимался вчера? “ сотрудник рассказывает о своих увлекательных, но непродуктивных делах, руководитель может резонно задать только один вопрос: “А разве это входит в твою циклограмму?”

Рабочий день руководителя начинается в 8 часов утра, начиная с этой временной точки строим циклограмму рабочего дня, построение её основывается на функциях наиболее часто выполняемых руководителем. [20] Циклограмма, полученная с учётом рекомендаций по рационализации деятельности руководителя, представлена в таблице 2.3:

Таблица 2.3.

Циклограмма рабочего дня руководителя отдела продаж ООО “МегаТэкс”

|  |  |
| --- | --- |
| Время | Содержание работы |
| 8.00-8.05 | Ознакомление с перечнем дел на день, составленным секретарём |
| 8.05-9.05 | Анализ отчётов полученных от менеджеров отдела |
| 9.05-10.00 | Проведение планёрки с менеджерами |
| 10.00-10-30 | Выезд на объект /склад поставщика/ |
| 10.30-11 | Работа с деловой корреспонденцией, деловая переписка |
| 11.00-12.00 | Проведение совещания с другими руководителями отдела |
| 12.00-12.50 | Установление деловых контактов в направлении новых каналов сбыта /опт/ |
| 12.50-13.30 | Отслеживание текущего состояния отрасли, корректировка действий |
| 13.30-14.30 | Время на отдых, обеденный перерыв |
| 14.30-15.30 | Подписание заключенных договоров, документации административного характера, прочая работа с документами |
| 15.30-16.30 | Приём клиентов, сотрудников по личным вопросам |
| 16.30-17.00 | Написание отчёта о текущем состоянии деятельности фирмы вышестоящему руководству |

Заключение

В данной работе рассмотрена достаточно актуальная на настоящий момент - “проектирование рациональной организации труда руководителей”. Целью данной работы было рассмотрение труда руководителя, а также указание основных путей совершенствования организации труда руководителя.

В первой главе были кратко рассмотрены особенности труда руководителя, рассмотрена системность в управлении и даны общие рекомендации по совершенствованию выполняемых руководителем функций, а также условий его труда - его рабочего места. Рекомендации по организации рабочего места руководителя даны в соответствии с установленными нормативами.

Далее в работе рассматривался рабочий день руководителя отдела продаж ООО “МегаТэкс”. На основе показателей затрат рабочего времени, полученных из фотографии рабочего дня, была рассчитаны коэффициенты использования рабочего времени. На основе этих коэффициентов и общего исследования можно дать следующие рекомендации:

Необходимо делегирование полномочий менеджерам отдела, а именно таких функций как подписание контрактов, при этом текст контракта предварительно согласовывается с руководителем. Кроме этого возможно допущение большей инициативы менеджерам в выборе тактики общения с клиентами, построения бизнес-процесса. Всё это не только снимет излишнюю нагрузку с руководителя, но и упрочит позиции менеджера перед клиентами.

Кроме этого необходима прочная кооперация между руководителем и его секретарём, высокая степень доверия. Это позволит руководителю освободиться от выполнения части формальных функций.

Необходимо также при планировании рабочего дня учитывать внешние факторы, такие как интенсивность движения на дорогах и график работы учреждений, которые необходимо посетить руководителю. Это также позволит существенно сократить временные затраты.

Увеличить время на отдых, Что поможет избежать переутомления и соответственно будет способствовать увеличению эффективности труда

Но все мероприятия, проводимые с целью увеличения производительности труда и сокращением затрат рабочего времени руководителя, будут напрасными если руководитель:

* будет продолжать придерживаться авторитарного метода управления. Такой руководитель привык решать все сам, забывая при этом, что тратит напрасно много времени;
* не анализирует свою работу с целью выявления резервов снижения затрат рабочего времени;
* не посвящает время самообразованию.

Основным моментом в совершенствовании организации управленческого труда является то, что ни один метод не принесёт сам по себе полного эффекта, наибольший эффект рационализации будет достигнут при выполнении всем мер и условий в системе.

Список использованной литературы

1. Архангельский Г. “Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы” М.: АиСТ-М, 2003
2. Бычин В.Б., Малинин С.В., Шубенкова Е.В. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов/ Под ред. Ю.Г. Одегова – М.: Издательство “Экзамен”, 2003.
3. Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник для вузов. - М.: Издательство НОРМА, 2003.
4. Гурков И., Авраамова Е. Стратегии выживания промышленных предприятий в новых условиях // Вопросы экономики. - 2005. - № 6.
5. “Директор” № 2-2004, с.24-26.
6. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке/Пер. с англ.: Уч. пос. - М.: Издательский дом “Вильямс”, 2000.
7. Зайверт Л. “Ваше время в Ваших руках: советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время” М.: Интерэксперт, 2005
8. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. –М.: Экономика, 2002.
9. Кунц Н., Доннел С. /Системный и ситуационный анализ управленческих функций. – М., 2003.
10. Машков Р.В. Стратегии реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации // Проблемы теории и практики управления. - 2001. - № 3.
11. Основы управления персоналом: Учебник / Под ред.А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2005.
12. Пономарев Я. / Введение в административный и экономический менеджмент. - СПб., 2005.
13. Попазова О.А. Экономика труда: Учебное пособие. - СПб.: Издательство “Вектор”, 2005.
14. Смирнов Е.Л. Справочное пособие по НОТ. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: Экономика, 2001.
15. Старобинский Э. /Передача полномочий – один из важнейших принципов менеджмента, 2000 - №4.
16. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: Учеб. для сред. спец. учеб. заведений. - М.: Высш. шк., 2001.
17. Экономика предприятия: Тесты, задачи, ситуации: Учеб. Пособие для вузов/ Под ред.В.А. Швандара - 3-е изд, перераб. и доп.М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
18. Яккока Л. Карьера менеджера: пер. с англ.М., Довгань, 2003.
19. Стратегия и тактика управления фирмой / Под ред.А.П. Градова и Б.И. Кузина. - СПб.: Специальная литература, 2006.
20. Материалы сайта www. improvement. ru
21. Материалы сайта www. top-manager. ru
22. Материалы сайта www. e-xecutive. ru