

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Повышение эффективности использования рабочего времени
руководителя на предприятии**

Выпускная квалификационная работа

очного отделения 4 курса группы 05001242
Коленченко Екатерины Вадимовны
Научный руководитель
доктор экономических наук, профессор
Третьякова Л.А.

Рецензент
главный специалист по обеспечению
качества ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ»
Белокобыльская Н.А.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 3 |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В ОРГАНИЗАЦИИ | 6 |
| 1.1 Понятие «рабочее время»..... | 6 |
| 1.2 Классификация затрат рабочего времени в организации | 14 |
| 1.3 Методы оценки использования рабочего времени руководителя | 19 |
| ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ РУКОВОДИТЕЛЯ В ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ» | 27 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристик ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ» | 27 |
| 2.2 Анализ системы управления персоналом на ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ» .. | 32 |
| 2.3 Оценка использования рабочего времени руководителя в ООО «ПИК- ФАРМА ХИМ»..... | 41 |
| ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ РУКОВОДИТЕЛЯ В ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ»..... | 49 |
| 3.1 Разработка проекта по оптимизации затрат рабочего времени руководителя в ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ» | 49 |
| 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий..... | 57 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 60 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ | 63 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ..... | 66 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Рабочее время многих современных руководителей занято до предела, рабочий день не нормирован, и очень часто не удается закончить все намеченные дела к отведенному сроку, а ведь такая ситуация в современном обществе носит массовый характер среди руководителей предприятий.

В сложившихся рыночных условиях, контролю времени специалиста на предприятии уделяется большое внимание. Изменение направлений развития организации означает и изменение процесса работы персонала, производственный процесс предъявляет новейшие требования к работникам, внедряются новые методики контроля содержания и качества проделанной работы, а также эффективности их труда. Качественный контроль персонала обеспечивает руководству предприятия отслеживание этапов работы специалистов, установление, исходя из контроля, временных норм, и также дает возможность выявлять эффективный и работоспособный персонал организации.

Механизмы контроля рабочего времени дают возможность оценить потенциал и имеющиеся возможности сотрудников; определить степень мотивации сотрудников; выявить их внутренние резервы с целью повышения эффективности труда в организации; выявить временные сроки работы и отдыха персонала, для установления адекватных сроков работы и др.

Наверняка каждый человек может вспомнить много случаев, когда в один день он должен был решить огромное количество задач, проблем, побывать во множестве мест, при этом он никак не мог решить, в какой очередности лучше всего все это сделать и понимание того, что невозможно сразу и быстро решить проблему распределения времени, что из-за этого возможно не успеть или пропустить что-то важно очень сильно угнетает, заставляет нервничать, портит настроение, что в конечном итоге отрицательно сказывается на самочувствии,

работоспособности и уменьшает вероятность того, что все задуманное на день будет реализовано.

Данная проблема имеет большое практическое значение, как для руководителей, так и для любого человека.

Объектом исследования является ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ».

Предметом курсового проекта является эффективность использования рабочего времени руководителя в ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ».

Целью данного проекта является разработка проекта по повышению эффективности использования рабочего времени руководителя в ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ».

Для достижения данной цели поставлены следующие **задачи**:

1. Определить место и роль и эффективности использования рабочего времени руководителя в системе управления персоналом.
2. Рассмотреть методы оценки эффективности использования рабочего времени руководителя.
3. Дать организационно-экономическую характеристику ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ».
4. Провести анализ системы управления персоналом организации.
5. Оценить существующую эффективность использования рабочего времени руководителя в ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ».
6. Разработать мероприятий по повышению эффективности использования затрат рабочего времени руководителя в ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ».
7. Обосновать эффективность мероприятий.

Практическая значимость проекта:

1. Выявление проблемы в области изучения эффективности использования затрат рабочего времени руководителя в ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ».

2. Определены методы решения проблем в области изучения эффективности использования затрат рабочего времени руководителя в ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ».

3. Разработано направление по повышению эффективности использования изучения эффективности использования затрат рабочего времени руководителя на ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ».

Информационную базу исследования составляют: учебная литература, статьи в профессиональных журналах, плановые и первичные документы.

Основными методами исследования в курсовом проекте являются: логический, расчетно-аналитический, графический, экономико-статистический.

Структура данного проекта. Курсовой проект состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы, приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие «рабочее время»

Труд – это не мгновенная непродуманная деятельность, он всегда имеет свою продолжительность во времени, которое считается рабочим, поскольку затрачивается на труд, работу. Но до конца XIX в. законодательство в России никак не регулировало ограничение рабочего времени. В России впервые в 1897 г. закон, принятый под давлением стачек рабочих, ограничил рабочее время до 11,5 часов, а для женщин и детей (детский труд был распространен) – до 10 часов, но никак не ограничил сверхурочные работы, что по существу сводило на нет ограничение рабочего времени.

Время – это универсальная категория, форма существования всех материальных систем и процессов. Оно объективно, независимо от человеческого сознания и проявлений его воли. Целесообразная общественно-значимая деятельность, направленная на достижение определенного результата, тоже не может существовать вне времени и пространства. Категория рабочего времени в трудовом праве – одна из основных после трудовой функции работника, она неразрывно связана с реализацией самой сущности трудовых отношений – выполнением работником трудовых обязанностей в пользу работодателя. Однако, важными признаками времени являются целостность и непрерывность процессов существования материальных систем. Они обеспечиваются за счет взаимосвязи последовательности и длительности существования конкретных объектов, каждый из которых имеет свое начало и свой конец. Периоды рабочего времени конечны. Непрерывность существования трудовых отношений во времени обеспечивается за счет их последовательной сменяемости периодами, свободными от выполнения трудовых функций. Рабочее время и время отдыха, существующие в рамках одной правовой связи между работником и работодателем, – части одного

целого, две характеристики одного и того же явления, времени существования обособленного комплекса трудовых правоотношений с участием определенного работника. Единство родового понятия ведет к очевидной взаимосвязанности названных видов времени. Расширение границ рабочего времени влечет за собой снижение продолжительности времени отдыха, и наоборот. Таким образом, рабочее время в трудовом праве является не только мерой труда и признаком исполнения работником принятых на себя по договору обязательств, но и гарантией реализации права работника на отдых. Статья 37 Конституции РФ, провозгласившая право на отдых как неотъемлемое право каждого работающего по трудовому договору, включает в него право на разумное ограничение рабочего времени, на выходные, нерабочие праздничные дни и оплачиваемые отпуска. Это значит, что продолжительность времени отдыха регулируется не только посредством установления определенных его видов и их продолжительности, но и косвенно, путем установления продолжительности рабочего времени и порядка его распределения в рамках отдельных календарных периодов. Распределение нормы рабочего времени должно не только способствовать повышению производительности труда, но и отвечать целям максимально эффективного использования времени отдыха. С учетом того, что жесткое регулирование продолжительности рабочей смены препятствует максимально рациональному использованию трудовых ресурсов, лишает работодателя возможности выбора наиболее прогрессивных форм организации труда, государство отказалось от законодательного установления максимально возможной продолжительности рабочего дня. Продолжительность рабочего времени, согласно ст. 91 Трудового кодекса РФ, определяется как недельная норма. Рабочее время и время отдыха как взаимообусловленные категории 113 продолжительности труда, работодатель в этом случае свободен в выборе режимов ее распределения. Складывающаяся при этом ситуация наглядно демонстрирует взаимозависимость между рабочим временем и временем отдыха, повествует о необходимости выработки общих принципов их

организации. Например, в случае использования режима, основанного на делении рабочего дня на части, при соблюдении нормы рабочего времени работник в течение календарной недели отдыхает такое же по продолжительности количество времени, как и работники, для которых установлены иные режимы. Однако при этом время отдыха у такого работника делится на более мелкие части, что уменьшает эффективность его использования, сокращает его рекреационные возможности. Снижается «ценность» времени отдыха при сохранении его продолжительности и при многосменном режиме работы, работе в ночные смены. Вместе с тем в законодательстве на сегодняшний день нет механизма, выравнивающего правовое положение работников в подобных случаях. Регулирование рабочего времени и времени отдыха в их единстве может способствовать созданию механизма компенсации времени отдыха при отклонении условий его использования от нормальных. Взаимозависимость между продолжительностью рабочего времени и времени отдыха особенно остро проявляется при экспансии одной разновидности времени в другую. В некоторых случаях это явление в силу официального законодательного допущения приобретает характер нормативного перераспределения рабочего времени и времени отдыха. В целях более эффективного использования времени отдыха порядок использования ежегодных оплачиваемых отпусков работниками Крайнего Севера предполагает возможность их соединения и предоставления с периодичностью один раз в два года. При организации работ вахтовым методом допускается уменьшение продолжительности времени отдыха в пределах вахты с одновременным увеличением числа дней межвахтового отдыха. Поглощение рабочего времени временем отдыха и наоборот может быть санкционировано государством (сверхурочная работа, работа в выходной или нерабочий праздничный день, отпуск без сохранения заработной платы), а может быть следствием противоправного поведения одной из сторон трудовых отношений. Часто вторжение одного вида времени в

другой носит невосполнимый характер. Например, установление работнику неполного рабочего времени, предоставление ему отпуска без сохранения заработной платы, прогул на сегодняшний день не предполагают какой-либо отработки. Не гарантирует полной компенсации переработанного времени и предоставление работникам, занятым в режиме ненормированного рабочего дня, дополнительного отпуска (ст. 101 ТК РФ).

Механизмы контроля рабочего времени специалиста исходят из понятия «рабочее время», методов и процедур оценки и контроля времени специалиста, и всё это определяет эффективность и рациональность работы специалиста. Целью контроля рабочего времени является выявление квалифицированного и работоспособного специалиста, а также определения временных норм выполнения определенных задач и работ персонала. Трудовой кодекс РФ рабочее время определяет в ст. 91. "Рабочее время - время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с законом и иными нормативными правовыми актами РФ относятся к рабочему времени" [13, с. 26]. Исходя из выделенного определения, можно определить, что такое механизмы контроля времени специалиста и для чего они нужны.

Механизмы контроля рабочего времени дают возможность оценить потенциал и имеющиеся возможности сотрудников; определить степень мотивации сотрудников; выявить их внутренние резервы с целью повышения эффективности труда в организации; выявить временные сроки работы и отдыха персонала, для установления адекватных сроков работы и др. Закон предусматривает обязанность работодателя вести учет времени, фактически отработанного каждым работником. Основным документом, подтверждающим такой учет, является табель учета рабочего времени.

Рабочее время - это время, в течение которого совершается процесс труда. Но сферы труда различны. Люди могут трудиться не только на

предприятиях, в организациях, учреждениях, но и выполнять работы как члены различных кооперативов, заниматься предпринимательской деятельностью, работать на приусадебных и садовых участках, наконец, выполнять домашнюю работу. Таким образом, все виды деятельности связаны с затратами времени.

Рабочее время измеряется в тех же единицах, что и время вообще, т.е. в часах, днях и т.д. Законодательство чаще всего использует такие измерители, как рабочий день (смена) и рабочая неделя.

Вопросам регулирования рабочего времени большое внимание уделяет Международная организация труда. Прежде всего, необходимо отметить Конвенцию МОТ N 47 (1935 г.) «О сокращении рабочего времени до сорока часов в неделю». Ряд конвенций и рекомендаций МОТ имеют ориентирующее значение. К ним можно отнести Рекомендацию МОТ N 116 (1962 г.) «О сокращении продолжительности рабочего времени», Конвенцию МОТ N 171 (1990 г.) «О ночном труде» и др.

Право на отдых работающему по трудовому договору гарантируется установленная федеральным законом продолжительность рабочего времени. Статья 91 Кодекса устанавливает продолжительность рабочего времени 40 часов в неделю, что при пятидневной рабочей неделе означает 8 часов в день, а при шестидневной – 6 часов 48 минут и 6 часов в предвыходной день. Это считается нормальным рабочим временем (ст.37 Кодекса).

Рабочим временем является время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего распорядка, трудовым договором должен выполнять свои трудовые обязанности, а также некоторые иные периоды, например, внутрисменные перерывы (для обогрева при работе на улице, для кормления ребенка до 1,5-летнего возраста и др.), которые трудовое законодательство относит к рабочему времени (ст. 91 Кодекса).

Рабочее время различается по продолжительности: нормальное, сокращенное, неполное. Первые два вида устанавливаются законодательством и на его основе коллективным и трудовым договором, неполное рабочее время

– сторонами трудового договора при приеме на работу или впоследствии. Все три вида являются нормированным рабочим временем.

Нормальным рабочим временем является 40-часовая рабочая неделя как при пяти-, так и при шестидневной рабочей неделе. Абсолютное большинство работников имеют у нас по Кодексу нормальное рабочее время [16, с. 124].

Сокращенным рабочим временем называется установленная законом продолжительность рабочего времени менее нормальной, но с полной оплатой.

Сокращенным рабочим временем является 36- или 24-часовая рабочая неделя. Оно оплачивается как полное нормальное рабочее время. Сокращенное рабочее время установлено для следующих категорий работников (ст. 92 Кодекса), сокращая нормальную 40-часовую неделю для них на:

- 15 часов в неделю – для работников до шестнадцати лет;
- 4 часа в неделю – для работников от 16 до 18 лет;
- 5 часов в неделю – для работников – инвалидов I и II группы;
- продолжительность работы в ночное время сокращается на один час (при трех-четырёхсменной работе);
- 4 часа и более – для работников с вредными, тяжелыми и опасными условиями труда по степени их вредности.

Для учителей, научно-педагогических работников, врачей, женщин, работающих в сельской местности: для врачей, медицинских сестер ряда лечебных учреждений рабочее время – 6,5 и 5,5 часов в день, учителей, научных педагогических работников, женщин, работающих в сельской местности, – не более 36 часов в неделю, для инвалидов I и II групп – не более 35 часов в неделю.

Для учащихся образовательных учреждений, работающих в свободное от учебы время, рабочее время не может превышать (если им нет 18 лет) половины нормы работника соответствующего возраста.

Сокращается рабочее время и для обучающихся без отрыва от производства. Но предприятие вправе за счет собственных средств установить

(например, по коллективному договору) сокращенное рабочее время своим работникам, не указанным в списке таких работ, утвержденным Правительством РФ, например, если появились новые виды работ с вредными и тяжелыми условиями труда [11, с. 178].

Неполное рабочее время (ст. 93 ТК) устанавливается по соглашению работника с работодателем в виде неполного рабочего дня или неполной рабочей недели, или сочетания того и другого с оплатой пропорционально отработанному времени или в зависимости от выработки без гарантии минимальной оплаты. Оно может устанавливаться любому работнику. Но работодатель обязан установить неполное рабочее время по просьбе следующих работников: беременной женщины, женщины с ребенком до 14 лет (ребенка-инвалида до 16 лет), лица, осуществляющего уход за больным членом семьи в соответствии с медицинским заключением, а также инвалида I и II группы. Работа с неполным рабочим временем в трудовой книжке отмечается без указания этого времени и не ограничивает продолжительность ежегодного отпуска, трудовой стаж и другие трудовые права.

Для ответственных работников, или лиц, распределяющих рабочее время по своему усмотрению (лесообъездчики, домовые работники и др.), специальное о них законодательство устанавливает, а трудовые договоры оговаривают ненормированное рабочее время, когда превышение нормального (сокращенного) рабочего времени не считается как сверхурочная работа. При этом работник должен работать не менее нормированного рабочего времени (нормального или сокращенного). КЗоТ не оговаривал его как вид рабочего времени, но в ст. 68 о дополнительных отпусках указывал и отпуск за ненормированный рабочий день, так как такая работа компенсируется повышенным окладом и дополнительным отпуском.

Статья 101 ТК предусматривает, что “ненормированный рабочий день – особый режим работы, в соответствии с которым отдельные работники могут по распоряжению работодателя при необходимости эпизодически привлекаться

к выполнению своих трудовых функций за пределами нормальной продолжительности рабочего времени”. Перечень таких работников устанавливается коллективным договором, соглашением или правилами внутреннего трудового распорядка. Накануне выходных дней продолжительность работы при шестидневной рабочей неделе не может превышать пяти часов (ст. 95 ТК).

Закон ограничивает и рабочую смену для некоторых категорий работников. Она не должна быть выше:

- для подростков до 16 лет – 5 часов, а от 16 до 18 лет – 7 часов, т.е. допускается не более чем на час увеличивать в смену установленную продолжительность их рабочего дня, а для учащихся, работающих в свободное от учебы время, – 2,5 и 3,5 часа соответственно их возрасту;

- для инвалидов продолжительность смены устанавливается в соответствии с их медицинским заключением (рекомендациями);

- на вредных и опасных условиях труда максимальная рабочая смена – 8 часов при 36 часовой рабочей неделе и 6 часов при 30- и менее часовой неделе.

При вахтовом методе работы смена может длиться до 12 часов [11, с. 182].

Выводы:

Рабочее время - это время, в течение которого совершается процесс труда. Оно различается по продолжительности: нормальное, сокращенное, неполное. Нормальным рабочим временем является 40-часовая рабочая неделя как при пяти-, так и при шестидневной рабочей неделе. Абсолютное большинство работников в России имеют нормальное рабочее время.

Производственный процесс можно рассматривать как процесс увеличения затрат времени на изготавливаемую продукцию в связи с этим первый вопрос, который возникает при организации труда, состоит в том, чтобы определить, какие затраты времени являются необходимыми и должны включаться в норму. Важно также определить эффективность использования

фондов времени работников и оборудования. Все эти вопросы решаются исходя из классификации затрат рабочего времени.

1.2 Классификация затрат рабочего времени в организации

Совершенствование использования рабочего времени было и остается наиболее доступным, наименее затратным и первоочередным направлением эффективной организации трудовых процессов. Если труд производственных рабочих, как правило, по традиции нормируется (хотя бы для обеспечения соблюдения квалификационных требований), то навык организации рабочего времени служащих (руководителей, специалистов, технических исполнителей) с научно обоснованных позиций в значительной степени утерян. Изучение затрат рабочего времени работников направлено на решение двух типов задач: 1) установления структуры затрат времени на протяжении рабочего дня; 2) определения фактических затрат времени на выполнение определенных операций. Исследование структуры затрат рабочего времени служащих позволяет установить перечень фактически выполняемых рабочих операций, ранжировать их по значимости для достижения цели организации, разумно перераспределить работу среди исполнителей, исключив дублирование функций. Кроме того, на основе изучения структуры затрат рабочего времени можно получить реальную картину нерациональных затрат и потерь рабочего времени, увидеть причины их возникновения, выработать меры борьбы с ними, наиболее подходящие для конкретного работника.

Изучение затрат рабочего времени позволит оптимизировать численность персонала на каждом участке работ, организовать труд специалистов с позиций наибольшей отдачи, а также построить эффективную систему оплаты и мотивации труда.

Классификация затрат рабочего времени представляет собой объединение затрат рабочего времени в родственные группы, обладающие общими признаками, с целью изучения структуры и разработки оптимального баланса

затрат рабочего времени, выявления нерациональных затрат рабочего времени, определения возможного повышения производительности труда.

В качестве единой, удовлетворяющей требованиям всех отраслей хозяйства в нашей стране принята дифференцированная классификация затрат рабочего времени исполнителя, содержащая деление затрат времени по категориям и видам [20, с. 142].

1. Классификация затрат рабочего времени производственных рабочих.

Рабочее время, или время работы исполнителя, складывается из времени работы по выполнению производственного задания и времени перерывов. Следует отметить, что время работы включает и затраты времени рабочего на подготовку к выполнению производственного задания. Таким образом, время работы состоит из следующих категорий затрат рабочего времени исполнителя: подготовительно-заключительного времени, оперативного времени и времени обслуживания рабочего места.

Подготовительно-заключительное время используется рабочим на подготовку к выполнению производственного задания и действия, связанные с его окончанием. Его продолжительность не зависит от объема выполняемой работы. На практике подготовительно-заключительное время устанавливается, как правило, на выполнение конкретного задания (например, партии изделий).

Оперативное время – время, затрачиваемое непосредственно на выполнение заданной работы. В свою очередь оно подразделяется на основное и вспомогательное время.

Основное время – это время, в течение которого достигается непосредственная цель технологического процесса, т.е. происходит качественное изменение предмета труда. Вспомогательное время представляет собой время, затрачиваемое на выполнение действий, обеспечивающих возможность выполнения основной работы. К вспомогательным элементам

операций относятся установка и снятие деталей, управление оборудованием, контроль изготавливаемых изделий и т.д. [4, с. 239].

Время обслуживания рабочего места необходимо для поддержания рабочего места в состоянии, обеспечивающем производительную работу в течение смены. Оно подразделяется на время технического и организационного обслуживания. Время технического обслуживания рабочего места – это время, затрачиваемое рабочим на уход за рабочим местом, оборудованием и инструментом, которые необходимы ему для выполнения производственного задания. Время организационного обслуживания рабочего места затрачивается на уход за рабочим местом, связанный с выполнением работы в течение смены. К этой категории относятся затраты времени на раскладку в начале и уборку в конце рабочей смены инструмента, на чистку и смазку оборудования. В зависимости от характера участия рабочего в выполнении заданной работы оперативное время подразделяется на следующие виды затрат времени: время ручной работы, время машинно-ручной работы и время наблюдения за работой оборудования. Время ручной работы – оперативное время, затрачиваемое на выполнение работы без применения машин и механизмов. Время машинно-ручной работы – это время на выполнение работы вручную с помощью механизированных инструментов и исполнительных механизмов оборудования.

Значительный удельный вес в оперативном времени рабочего занимает время наблюдения за работой оборудования, которое может быть пассивным и активным. Время активного наблюдения за работой оборудования необходимо для наблюдения за ходом технологического процесса с целью обеспечения необходимого качества продукции и исправности оборудования.

Время перемещения (переходов) – это время, затрачиваемое на переходы между станками, машинами при обслуживании нескольких единиц оборудования.

Время работы, не предусмотренное производственным заданием, – это время, затрачиваемое на выполнение случайной и непроизводительной работы.

К случайным следует относить работы, не предусмотренные производственным заданием, но вызванные производственной необходимостью. Непроизводительные работы не только не предусмотрены производственным заданием, но и не вызваны производственной необходимостью.

Время перерывов в работе подразделяется на время регламентированных и время нерегламентированных перерывов в работе. Время регламентированных перерывов включает время на отдых и личные надобности и время перерывов по организационно-техническим причинам. Время перерывов в работе, обусловленных технологией и организацией производственного процесса, – это время, необходимость которого вызывается спецификой технологического процесса или организации производства. Время на отдых и личные надобности устанавливается для поддержания нормальной работоспособности и для личной гигиены. Длительность перерывов на отдых зависит от условий труда [22, с. 189].

Перерывы в работе, связанные с нарушением нормального течения производственного процесса, являются нерегламентированными перерывами. Причины их появления – недостатки в организации производства и нарушения трудовой дисциплины.

2. Классификация затрат рабочего времени управленческого персонала.

Базируется на рассмотренной выше классификации затрат рабочего времени производственных рабочих. В этой связи более подробно остановимся только на тех категориях и видах затрат рабочего времени управленческого персонала, которые имеют принципиальные отличия по своему содержанию.

Время организационно-административной работы – это время, затрачиваемое на непосредственное управление действиями и поведением людей в процессе их трудовой деятельности. Данный вид деятельности включает в себя выполнение следующих операций: служебно-

коммуникационных, распорядительных, координационных, контрольно-оценочных [12, с. 174].

Время творческой работы – это время умственной деятельности работника, направленной на исследование и разработку стоящих перед ним производственных проблем. Результатами творческой работы, как правило, являются выработка и принятие решений, определение путей и методов достижения поставленных целей.

Время формально-логической работы – время, затрачиваемое на выполнение операций, основанных на обработке информации с использованием имеющихся алгоритмов, методик и заранее определенных правил.

Время технической работы – это время выполнения стереотипных операций по информационному обеспечению процессов производства, труда и управления. В процессе выполнения данных операций, как правило, используются разнообразные средства вычислительной и организационной техники.

Рассмотренная классификация затрат рабочего времени может быть использована не только для изучения и анализа структуры затрат и содержания труда управленческого персонала, но и для определения периодичности выполнения отдельных видов работ и операций, уровня их автоматизации или механизации.

Таким образом, классификация затрат рабочего времени представляет собой объединение затрат рабочего времени в родственные группы, обладающие общими признаками, с целью изучения структуры и разработки оптимального баланса затрат рабочего времени, выявления нерациональных затрат рабочего времени, определения возможного повышения производительности труда.

1) классификация затрат рабочего времени производственных рабочих:

Рабочее время, или время работы исполнителя, складывается из времени работы по выполнению производственного задания и времени перерывов.

- подготовительно-заключительное время;
- оперативное время;
- основное время;
- время обслуживания рабочего места;
- время перемещения (переходов);
- время работы, не предусмотренное производственным заданием;
- время перерывов в работе подразделяется на время регламентированных и время нерегламентированных перерывов в работе. Время на отдых и личные надобности устанавливается для поддержания нормальной работоспособности и для личной гигиены. Длительность перерывов на отдых зависит от условий труда.

2) классификация затрат рабочего времени управленческого персонала:

- время организационно-административной работы;
- время творческой работы;
- время формально-логической работы;
- время технической работы.

Рассмотренная классификация затрат рабочего времени может быть использована не только для изучения и анализа структуры затрат и содержания труда управленческого персонала, но и для определения периодичности выполнения отдельных видов работ и операций, уровня их автоматизации или механизации.

1.3 Методы оценки использования рабочего времени руководителя

Рациональной организации рабочего времени, как показывают исследования, отечественные менеджеры уделяют незначительное внимание - в 3,5 раза меньше, чем их американские коллеги, в результате, на выполнение оперативной работы тратят на треть больше рабочего времени.

Процесс планирования рабочего времени начинается с постановки задач, для чего на предстоящий период составляется перечень дел и возможных

препятствий, на преодоление которых уйдет определенное время. Впоследствии этот перечень регулярно дополняется, обновляется, корректируется [10, с. 132].

Для менеджеров высшего звена крупных организаций рекомендуется планировать свое время укрупненными блоками, т.к. при работе с людьми, а также при выполнении чисто интеллектуальных функций, дробление не приводит к положительным результатам. В мелких организациях или на низовых уровнях управления крупные задачи целесообразно разбивать на менее значительные и сложные, с более точным определением сроков исполнения. Но и здесь руководитель имеет возможность затрачивать на выполнение своих прямых обязанностей не более 25% лимита времени.

Распределение рабочего времени дает возможность руководителю сконцентрироваться на важнейших вопросах с учетом сроков и времени их решения, а остальные рационально распределить среди подчиненных. В основе этого - оценка каждой работы с точки зрения необходимости, последствий в случае отказа от выполнения, оправданности усилий, требуемых для ее выполнения, возможности их снижения, реальной отдачи. Организация рабочего времени дает возможность руководителю сформировать оптимальную структуру рабочего дня и составить его расписание [6, с. 94].

Структурирование рабочего времени осуществляется с учетом рациональной очередности проблем. Сначала планируются дела с фиксированным сроком исполнения или требующие значительных затрат времени, а также неприятные задачи, откладывание которых нежелательно. Далее следует рутинная работа и выполнение повседневных обязанностей. Третье место отводится второстепенным и эпизодическим делам, не отнимающим много времени, например, чтению текущей корреспонденции, обходу рабочих мест.

При планировании необходимо устанавливать точный срок завершения работы. Если предстоящий объем работы в заданные сроки может быть не

выполнен, в плане предусматриваются возможности их перенесения на более поздний период. Планом должно охватываться не более 60% рабочего времени, а остальное составляют резервы на решение непредвиденных проблем, творческую деятельность, повышение квалификации. Создание резервов времени значительно повышает гибкость планов и облегчает их корректировку.

Предпосылкой планирования рабочего времени является его тщательное документирование и контроль за его использованием, что позволяет намного лучше распределять выполнение тех или иных работ, а также согласовывать свои действия в области распределения рабочего времени с подчиненными и коллегами.

Учет рабочего времени делится на два вида: несуммированный (поденный, еженедельный) и суммированный. Поденный учет времени устанавливается тогда, когда ежедневно, рабочий день специалиста имеет одинаковую продолжительность. Еженедельный учет времени устанавливается, если в случае выполнения специалистом ежедневно разнообразной продолжительности работы. За неделю работником может быть выполнена норма не более 40 часов. Суммированный вид учета может внедряться, когда работа специалиста еженедельно и ежедневно разная. Если в один день специалист переработал норму, то учет времени компенсируется недоработкой им в другой день. Современные исследователи выделяют несколько популярных методов контроля рабочего времени: программы слежения; система электронных пропусков; фотография рабочего времени; биометрический учет.

Современное ПО, обеспечивающее контроль работы специалистов. Данный метод учета контроля времени используется для полного контроля работодателем за процессом работы специалиста, так как абсолютно все действия, выполняемые на ПК специалиста, прослеживаются, и работа с информацией не касающейся трудового процесса является прямым нарушением трудового договора.

Другой вид наблюдений, который применим по отношению к работникам управленческого труда, - фотография рабочего времени (ФРВ). ФРВ – это вид наблюдений, при котором замеряют все без исключения затраты времени, осуществляемые работником за определенный период работы (за смену или ее часть). Проводит ее специалист – наблюдатель.

На сегодняшний день, большинство сотрудников противостоят новым методам контроля рабочего времени, так как это значительно уменьшает уровень возможности отвлечься во время рабочего процесса, заняться своими личными делами и т.д. Но если оценить данные методы с точки зрения руководителя, то эти системы идеальнейший метод достижения атмосферы непосредственно работы. Достижение сотрудниками высоких результатов деятельности и плодотворности труда. Таким образом, механизмы учета контроля времени персонала необходимы для достижения максимального уровня использования потенциала персонала, возможности задействования всех сотрудников и выделение работоспособного персонала среди других работников. Главной целью контроля учета рабочего времени является повышение продуктивности персонала, а, соответственно, и продуктивности организации.

В годовых планах фиксируется распределение рабочего времени для решения крупных, но конкретных задач. При составлении краткосрочных планов необходимо определить центральную, наиболее трудоемкую задачу планируемого периода, которая должна быть решена в его рамках, выходящие за рамки периода времени задачи, к решению которых необходимо приступить, и трудности, которые в связи с этим могут возникнуть.

В месячных планах расход рабочего времени на каждый вид деятельности, включая необходимые резервы, предусматривается уже в часах. В декадных (недельных) планах отражаются все без исключения дела и затраты рабочего времени, необходимые для их выполнения. Если стоящая проблема за указанный период не решается, работу с ней начинает другое лицо.

Дневной план должен включать в себя не более десятка проблем, в том числе не более трех первостепенных, работа над которыми осуществляется в первую очередь. Они, а также самые неприятные дела планируются на утренние часы, с тем, чтобы к вечеру их удалось завершить. Однородные задачи группируются в дневном плане работы блоками, что позволяет не «перескакивать» с одной проблемы на другую и экономить, таким образом, время [12, с. 87].

Одновременно в дневном плане предусматриваются обязательные перерывы, которые учитывают, как общую работоспособность человека, так и время, прошедшее с начала рабочего дня. Чем больше времени прошло, тем стремительнее нарастает усталость, что сказывается на эффективности работы менеджера и специалиста. Исследования показали, что за первые восемь часов рабочего дня руководитель в среднем принимает 9,3 решения в час; в течение девятого часа — 2,5 решения; в течение десятого — 0,9 решения.

Дневные планы использования рабочего времени рекомендуется составлять в письменной форме, таким образом, заложенные в них дела труднее игнорировать. Кроме того, записи разгружают память, дисциплинируют, позволяют четче распределять работу, сделать ее максимум целенаправленной. По записям также намного легче контролировать выполнение планов и оценить их итог.

Составление дневного плана начинается накануне вечера и происходит в несколько этапов. Сначала формулируются его задачи, в которые включаются перенесенные из месячного и недельного (декадного) планов; переходящие из плана предыдущего дня, не решенные к настоящему моменту; не планируемые заранее вследствие повторяемости; которые могут внезапно возникнуть. Затраты времени на них определяются с учетом возможного способа их решения. В дневном плане предусматриваются «окна» на случай необходимости решать неожиданные проблемы и десятиминутные перерывы после каждого часа работы.

Уточняются приоритетность задач; выделяются те из них, за которые настала пора решительно браться, и уточняется, кому из подчиненных, что можно поручить. Утром, составленный накануне дневной план, еще раз уточняется руководителем совместно с референтом или секретарем, чтобы учесть внезапно появившиеся новые обстоятельства, например, поступившие за ночь документы.

План использования рабочего времени должен быть гибким. Жестко регламентируются только вопросы, которые связаны с приглашением людей, например, совещания, приемом посетителей и т.п. Планы использования рабочего времени регулярно контролируются на предмет того, предусматриваются ли в них действительно важные и необходимые задачи; соответствует ли фактически расходуемое время тому, что было запланировано; рациональны ли нагрузки на исполнителей; анализируются потери рабочего времени.

При распределении использования сменного рабочего времени обязательно учитываются особенности индивидуальных биоритмов с таким расчетом, чтобы наиболее трудные задачи попадали на «пик» работоспособности. Например, у «жаворонок» он приходится на утренние часы; «голуби» обычно активны в середине рабочего дня; а «совы» - под вечер. Однако при этом не следует путать биоритмику с процессом нарастания физической усталости, которая, естественно, минимальна в утренние часы и после достаточно продолжительного перерыва [4, с. 77].

Это может позволить наиболее рационально распределить трудные и легкие, простые и сложные, ответственные и неответственные, напряженные и ненапряженные дела в рамках рабочего дня и чередовать их необходимым образом в соответствии с колебаниями трудоспособности.

Рабочий день лучше всего начинать в одно и то же время. Предпочтительно, чтобы руководитель начинал свой день раньше подчиненных, чтобы до их прихода на работу у него была возможность

уточнить для них задания и принять все необходимые меры для успешного преодоления трудностей.

Для экономии времени в процессе работы рекомендуют не отвлекаться по возможности на вновь возникающие проблемы, ибо они могут потребовать новых действий. Эти проблемы целесообразно зафиксировать, с тем, чтобы вернуться к ним позже, что позволит завершить начатое. Фиксация материала необходима также при внезапных перерывах работы, поскольку позволяет быстрее вновь сосредоточиться.

Таким образом, рациональная организация рабочего времени руководителя способствует повышению эффективности его использования.

Таким образом, структурирование рабочего времени осуществляется с учетом рациональной очередности проблем. Сначала планируются дела с фиксированным сроком исполнения или требующие значительных затрат времени, а также неприятные задачи, откладывание которых нежелательно. Далее следует рутинная работа и выполнение повседневных обязанностей. Третье место отводится второстепенным и эпизодическим делам, не отнимающим много времени, например, чтению текущей корреспонденции, обходу рабочих мест.

При планировании устанавливается точный срок завершения работы. Это позволяет наиболее рационально распределять трудные и легкие, простые и сложные, ответственные и неответственные, напряженные и ненапряженные дела в рамках рабочего дня и чередовать их необходимым образом в соответствии с колебаниями трудоспособности. Рабочий день лучше всего начинать в одно и то же время. Самое важное - это то, что рациональная организация рабочего времени руководителя способствует повышению эффективности его использования.

Механизмы учета контроля времени персонала необходимы для достижения максимального уровня использования потенциала персонала, возможности задействования всех сотрудников и выделение работоспособного

персонала среди работников и руководителей. Таким образом, главной целью контроля учета рабочего времени является повышение продуктивности работы руководителя, а, следовательно, и продуктивности всей организации в целом.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ РУКОВОДИТЕЛЯ В ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ»

2.1 Организационно-экономическая характеристик ООО «ПИК- ФАРМА ХИМ»

ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ» осуществляет деятельность по изготовлению фармацевтических субстанций, которые используют в производстве готовых лекарственных средств (таблетки, сиропы, порошки). Компания «ПИК-ФАРМА» выпускает не только готовые лекарственные средства, но и фармацевтические субстанции, что позволяет обеспечивать высокое качество продукции на всех стадиях создания препарата. Компания «ПИК-ФАРМА» основана в 1994 г и является одним из лидеров в области качества на фармацевтическом рынке. «ПИК-ФАРМА» сотрудничает с исследовательскими центрами, осуществляя поддержку перспективных научных разработок в области отечественной биохимии и фармакологии. По результатам исследований компания создает и доводит до конечного потребителя высокоэффективные средства лечения и профилактики заболеваний. Выпуск продукции компании осуществляется на собственных производственных мощностях, отвечающих европейским стандартам качества в сфере фармацевтического производства. Препараты компании широко известны и рекомендуются к применению ведущими медицинскими специалистами в области педиатрии, психоневрологии, эндокринологии, кардиологии. В последние годы компания «ПИК-ФАРМА» показывает высокую динамику развития, внедряет новые маркетинговые технологии продвижения препаратов, усиливает свои позиции на рынке. Собственные производственные мощности позволяют компании оптимизировать работу по разработке и внедрению новых лекарственных форм и новых продуктов, налаживать выпуск новых препаратов, а также самостоятельно производить уже существующий ассортимент продукции. Белгородское предприятие ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ» входит в

группу компаний «ПИК-ФАРМА». На рис. 2.1 представлена группа компаний «ПИК-ФАРМА».



Рис.2.1. Группа компаний «ПИК-ФАРМА»

В 2010 году Группа компаний «ПИК-ФАРМА» открыла производство фармацевтических субстанций, для чего была учреждена дочерняя фирма ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ». Реконструкция производства началась в мае 2010 года в соответствии с принятой компанией ООО «ПИК-ФАРМА» программой развития.

Предприятие расположено в г. Белгороде на промышленной территории бывшего Витаминного комбината. Некогда комбинат был крупнейшим в стране по производству витаминов и накопил огромный кадровый и технологический потенциал по химическому синтезу субстанций. Поэтому не случайно именно здесь руководством Группы компаний «ПИК-ФАРМА» было принято решение открыть производство фармацевтических субстанций. Производство налажено в соответствии со всеми отраслевыми стандартами. Высокое качество продукции гарантируется соблюдением технологических требований на всех этапах производства, а также пооперационным контролем качества.

Предприятие имеет в своем составе два отдельно стоящих здания (3-х этажное – производственный корпус и 2-х этажное – административно-бытовой корпус), которые соединяются между собой переходом – галереей на уровне 2-го этажа. В 2010 году проведена перепланировка помещений 2-го этажа производственного здания. В 2012 году проведена перепланировка помещений 1-го этажа производственного здания. В 2013 году на предприятии была завершена значительная модернизация. Была запущена в работу вторая промышленная линия синтеза. Начали свою работу лабораторная и опытно-промышленная линии, позволяющие отрабатывать и масштабировать производство новых продуктов.

Наличие собственного производства фармацевтических субстанций ставит Группу компаний «ПИК-ФАРМА» в один ряд с производителями, способными собственными силами вести химический синтез субстанций, обеспечивая тем самым полный цикл производства лекарственных средств на территории России.

ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ» расположено по адресу 308017, г. Белгород, ул. Рабочая, 14. Генеральный директор предприятия ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ» – Щербина Елена Викторовна.

Деятельность предприятия основана на уставе, определяющем порядок и условия функционирования предприятия. Устав содержит сведения об организационно-правовой форме предприятия, его местонахождении, наименовании, составе, порядке формирования и компенсации его органов управления и контроля, размере уставного капитала, порядке распределения прибыли и формирования фондов предприятия, порядке и условиях реорганизации и ликвидации предприятия.

Миссия ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ»:

1. Забота о повышении качества жизни и улучшении здоровья людей разных поколений, создавая инновационные, высокоэффективные лекарственные средства.

2. Инвестирование средств в научные исследования и разработки, тесно сотрудничая с представителями фундаментальной науки и научно-практических отраслей.

3. При выпуске продукции ориентир на международные стандарты качества, оснащая свои предприятия передовым оборудованием и технологиями, совершенствуя производственные процессы.

4. Социальная ответственность своей деятельности, поэтому уделяем особое внимание безопасности нашей продукции для любой категории потребителей.

5. Деловая этика в отношениях с деловыми партнерами, государственными органами, конкурентами и другими участниками коммуникаций.

6. Опыт и профессионализм рабочей команды, создание условий для развития сотрудников, чья деятельность и инициатива способствуют развитию компании.

Производство фармацевтических субстанций включает в себя следующие основные и вспомогательные технологические стадии:

- подготовка сырья и полупродуктов;
- химический синтез продукта;
- кристаллизация и выделение продукта;
- сушка, грануляция;
- фасовка и упаковка продукции в первичную и вторичную упаковку;
- карантинное хранение готовой продукции.

Деятельность предприятия основана на уставе, определяющем порядок и условия функционирования предприятия. Устав содержит сведения об организационно-правовой форме предприятия, его местонахождении, наименовании, составе, порядке формирования и компенсации его органов управления и контроля, размере уставного капитала, порядке распределения

прибыли и формирования фондов предприятия, порядке и условиях реорганизации и ликвидации предприятия (Приложение 1).

Динамика показателей финансовых результатов деятельности предприятия за 2013-2015 годы представлена в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Динамика показателей финансовых результатов деятельности
ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ»

| Показатели | Годы | | | Абсолютное отклонение, тыс. руб. | | Темп роста, % | |
|---|-------|-------|-------|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2014/ 2013 гг. | 2015/ 2014 гг. | 2014/ 2013 гг. | 2015/ 2014 гг. |
| Выручка, тыс. руб. | 40971 | 39564 | 53170 | -1407 | 13606 | 0,96 | 1,34 |
| Себестоимость, тыс. руб. | 36979 | 38866 | 52416 | 1887 | 12852 | 1,05 | 1,34 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 3992 | 698 | 754 | -3294 | 56 | 0,17 | 1,08 |
| Прочие доходы, тыс. руб. | 8 | 29316 | 2719 | 29308 | -26597 | 3,66 | 0,09 |
| Прочие расходы, тыс. руб. | 475 | 969 | 5608 | 494 | 4639 | 2,04 | 5,78 |
| Текущий налог на прибыль, тыс. руб. | 769 | 69 | 100 | -700 | 31 | 0,08 | 1,44 |
| Чистая прибыль (убыток), тыс. руб. | 2756 | 28976 | 2235 | 26220 | -26741 | 10,51 | 0,07 |
| Рентабельность основных средств, % | 7 | 8,7 | 272 | 1,7 | 263,3 | 1,7 | 31,2 |
| Рентабельность основной деятельности, % | 1,4 | 1,7 | 10 | 0,3 | 8,3 | 1,2 | 5,8 |

На основании данных изложенных в табл. 2.1, можно сделать следующие выводы: выручка от реализации продукции на протяжении всего исследуемого периода 2013-2015 годов, увеличивается и на конец 2015 года составляет 53170 тыс. руб.

Валовая прибыль предприятия в 2013 году составляла 3992 тыс. руб., а на конец 2015 года уменьшилась на 2538 тысячи и составляет 754 тысячи рублей. Чистая прибыль предприятия, оставшаяся в распоряжении организации после уплаты всех обязательных платежей на конец 2014 года, составляет 28976 тыс.

руб., что на 26220 тыс. руб. больше чем за аналогичный период предыдущего года и на 26741 тыс. руб. меньше чем в 2015 году. Расходы организации в 2015 г. Также возросли. Их общая величина составила 5608 тыс. руб., это на 5133 тыс. руб. больше, чем в 2013 году. Величина себестоимости проданной продукции выросла по сравнению с 2013 г. На 15437 тыс. руб. Вместе с тем расходы в 2015 г. Превысили показатели 2013 г. На 5133 тыс. руб. За счет прочих расходов чистая прибыль снизилась в 2015 году на 26741 тыс. руб. по сравнению с 2013 годом.

Произведенные расчеты показывают, что в 2015 году рентабельность основных средств была выше чем в 2014 и 2013 годах. Рентабельность основной деятельности также имеет самый большой показатель в 2015 году, что говорит о положительной тенденции в деятельности предприятия. В течение всего периода все показатели прибыли увеличиваются. Таким образом, учитывая то, что показатели прибыльности (рентабельность основных средств и рентабельность деятельности) в 2014 году остались практически на уровне 2013 года, можно сделать вывод о том, что предприятие в анализируемом периоде работало достаточно стабильно, хотя и без существенных сдвигов в положительную сторону. А в 2015 году сдвиг в положительную сторону, и это можно считать очень хорошим результатом.

2.2 Анализ системы управления персоналом на ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ»

Система управления персоналом в организации осуществляется под контролем отделом обеспечения качеством. Данная служба осуществляет многие функции для организации. Например, такие функции как, направление на аттестацию сотрудников, трудоустройство персонала, развитие персонала, оформление документов.

Роль отдела обеспечения качеством в организации очень важна.

Основной задачей кадровой службы в ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ» является наиболее эффективное использование потенциала работников в соответствии с целями и задачами организации.

На ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ» действует линейная организационная структура с вертикальными связями (Приложение 2).

В части специальных вопросов (финансовых, материально-технического снабжения и т.д.) подчинение осуществляется по системе функциональных связей, которые могут быть двух типов: функциональные восходящие связи - подчинение функциональному руководителю вышестоящего уровня управления; функциональные горизонтальные связи - подчинение функциональному руководителю одноименного уровня управления (рис. 2.2.).

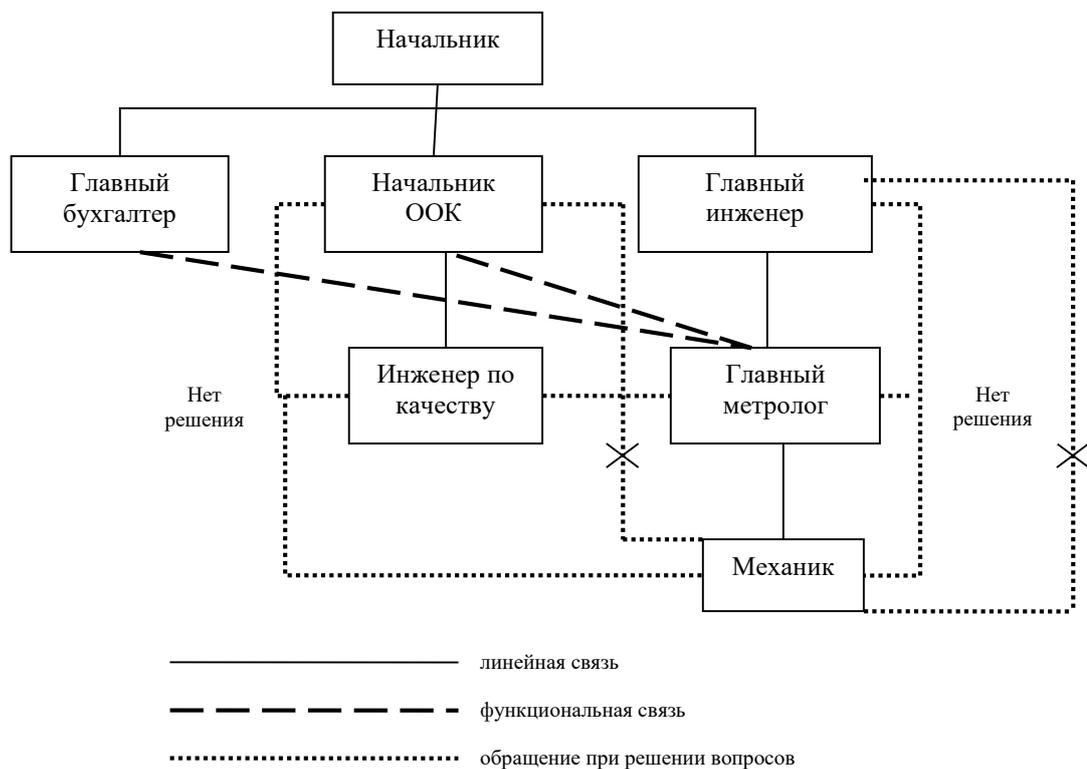


Рис.2.2 Взаимосвязи между уровнями управления ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ»

Из приведенной схемы видим, что подчиненный не может решать вопросы с руководителем уровня управления, стоящего выше, чем его непосредственный руководитель (линейные связи) или, чем руководитель по части выполнения отдельных функций (функциональные связи). Обращение к

руководителю уровня управления, следующего над вышестоящим (т.е. исключение одного из уровней управления), возможно только в случае отсутствия решения вопроса при обращении к непосредственному руководителю. При этом руководитель уровня управления следующего над вышестоящим, при решении вопроса на своем уровне, обязан выяснить, по какой причине вопрос не был решен на соответствующем уровне. Руководитель вышестоящего уровня управления не может отдавать распоряжения подчиненным, минуя их непосредственных руководителей, без постановки последних в известность о характере распоряжения.

Преимущества такой организационной структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительских подразделений на прямые указания вышестоящих.

Высшим руководящим органом в организационной структуре ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ» является генеральный директор предприятия. В непосредственном подчинении генерального директора находятся директор по производству, технический директор, дирекция по финансам, дирекция по развитию, дирекция логистики и дирекция по качеству.

Вопросами, связанными с персоналом в ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ» занимается отдел по обеспечению качества. Специалист по обеспечению качества планирует качество выпускаемой продукции путем формирования требований по качеству продукции на этапах маркетинговых исследований, разработки нормативной документации и процессов производства. Так же отвечает за надлежащую организацию работы по обеспечению кадрами требуемой численности и квалификации в соответствии с потребностями

организации, исполнительскую и трудовую дисциплину сотрудников кадровой службы, сохранность документов, содержащих сведения, составляющие коммерческую тайну предприятия, иные конфиденциальные сведения, включая персональные данные сотрудников, обеспечение безопасных условий труда, поддержание порядка, выполнение правил пожарной безопасности в помещениях кадровой службы, поставки и договоров.

Специалист по обеспечению качества осуществляет общее руководство в части кадровых вопросов с заместителем начальника по экспертной работе, заместителем начальника по экономическим вопросам, заведующими структурными подразделениями экспертной службы, главным бухгалтером, главной медицинской сестрой.

Специалист по обеспечению качества участвует в стратегическом и тактическом планировании: в части разработки вопросов, входящих в компетенцию отдела; конкретизирует цели отдела, определяя наиболее эффективные средства по их достижению.

Специалист по обеспечению организует:

- деятельность отдела и выполнение своих функций;
- представляет интересы учреждения (по согласованию с вышестоящим руководителем) перед другими внешними организациями;
- проводит анализ деятельности отдела.

Специалист по обеспечению качества, участвует в мотивации персонала учреждения, путем внесения предложений начальнику учреждения о награждении (благодарности, грамоты, ценные подарки) и премировании работников, а также применении к ним мер дисциплинарного и материального характера за ненадлежащее исполнение должностных обязанностей.

Должностные обязанности специалиста по обеспечению качества, его права и ответственность определены в должностной. Он выполняет работу по комплектованию бюро кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации, принимает участие в работе по подбору, отбору, расстановке

кадров; подготовки предложений по замещению вакантных должностей и созданию резерва на выдвижение. Анализирует состояние трудовой дисциплины и выполнение работниками предприятия правил внутреннего трудового распорядка, движение кадров, участвует в разработке мероприятий по снижению текучести и улучшению трудовой дисциплины.

В ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ» трудятся 83 человека. Штатное расписание расположено в приложение 5. Основная часть персонала делится между производственными рабочими и обслуживающим персоналом.

Сведения о численности работников ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ» представлены в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Численность работников ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ»

| Структурные подразделения | 2013 г., чел. | 2014 г., чел. | 2015 г., чел. |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Заводоуправление | 5 | 6 | 6 |
| Бухгалтерия | 1 | 1 | 1 |
| Служба главного инженера | 6 | 6 | 6 |
| Мехслужба | 10 | 11 | 11 |
| Энергослужба | 10 | 10 | 10 |
| Метрологическая служба | 2 | 2 | 2 |
| Склад | 1 | 1 | 1 |
| Производственный участок | 23 | 28 | 28 |
| Опытно-промышленный участок | 2 | 2 | 2 |
| Служба главного технолога | 3 | 3 | 3 |
| Экспериментальная лаборатория | 3 | 4 | 4 |
| Отдел обеспечения качества | 1 | 1 | 1 |
| Отдел контроля качества | 8 | 8 | 8 |
| Всего | 75 | 83 | 83 |

Из табл. 2.2. видно, что численность работников возросла. Однако за счет модернизации производства с 2013 по 2015 г. численность персонала осталась стабильной по сравнению с предыдущим годом. По сравнению с 2013 годом численность принятых в 2014 году больше, это связано с повышением уровня оплаты труда, не корреспондирующей с напряженностью труда работы

персонала. По сравнению с 2013 г. к 2015 г. численность персонала не изменилась, это связано с еще большим повышением заработной платы, внедрение мероприятий, направленных на улучшение условий труда, наилучшее использование знаний и опыта работников, создание безопасных и благоприятных условий для их труда, соблюдение требований законодательства по охране труда.

Таким образом, численность персонала 2015 г. увеличилась по сравнению с 2013 г., что можно рассматривать как положительное явление.

Распределение персонала ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ» по возрасту представлено к таблице 2.3.

Таблица 2.3

Распределение персонала по возрасту за 2015 г.

| Группы работников по возрасту, лет | Руководители | | Специалисты | | Рабочие | |
|------------------------------------|--------------|--------------------|-------------|-------------------|---------|--------------------|
| | Кол-во | % по группе руков. | Кол-во | % по группе спец. | Кол-во | % по группе рабоч. |
| До 30 | 4 | 50 | 3 | 12,62 | 14 | 28,57 |
| 31 – 35 | 2 | 25 | 17 | 70,83 | 19 | 38,77 |
| 36 – 45 | 1 | 12,5 | 2 | 8,33 | 10 | 20,41 |
| 46 – 50 | 1 | 12,5 | 1 | 4,16 | 6 | 12,24 |
| Свыше 50 | - | - | 1 | 4,16 | - | - |
| Итого | 8 | 100 | 24 | 100 | 49 | 100 |

Из анализа таблицы 2.3 видно, что в организации преобладают руководители в возрасте до 30 лет (50%). Среди специалистов преобладают возрастная группа от 31-35 лет (70,83%). Среди рабочих, так же, преобладает возрастная группа 31-35 лет (38,77%).

Распределение персонала ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ» по полу представлено в таблице 2.4.

Распределение персонала по полу за 2015 г.

| Группы работников | Мужчины | | Женщины | |
|-------------------|---------|-------------|---------|-------------|
| | Кол-во | % по группе | Кол-во | % по группе |
| Руководители | 3 | 5,5 | 1 | 4,3 |
| Специалисты | 5 | 9,2 | 19 | 82,6 |
| Рабочие | 46 | 85,1 | 3 | 13,1 |
| Итого | 54 | 100 | 23 | 100 |

Из анализа таблицы 2.4 видно, что в организации преобладают мужчины (82%). Мужчины преобладают среди рабочих и руководителей организации, однако среди специалистов преобладают женщины (82,6%).

Далее рассмотрим уровень образования сотрудников, данные представлены в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Уровень образования сотрудников

| Категории сотрудников | Высшее образование | Средне-специальное образование |
|-----------------------|--------------------|--------------------------------|
| Руководители | 8 | – |
| Специалисты | 21 | 3 |
| Рабочие | 5 | 46 |

Проведя анализ уровня образования сотрудников предприятия, мы видим, что 40% сотрудников имеют высшее образование. Из них 11% не работают по специальности.

Для поддержания конкурентоспособности предприятия и соблюдения требований нормативных Актов возникает необходимость постоянно проводить обучение сотрудников предприятия с целью повышения уровня их квалификации. В соответствии со Стандартом организации руководители и специалисты проходят внешнее обучение, а рабочие обучаются внутри предприятия согласно разработанных программ обучения.

На предприятии предусмотрены следующие методы обучения:

– лекционные занятия с применением слайдов, схем;

- практические занятия по решению конкретных задач, связанных с различными производственными ситуациями;
- практическое обучение на рабочем месте;
- теоретические занятия на предприятиях, занимающихся вопросами обучения, повышения квалификации.

Проверка знаний проводится в форме устного экзамена аттестационной комиссией. Проверка знаний по охране труда и промышленной безопасности проводится для рабочих 1 раз в год, для руководителей и специалистов 1 раз в 3 года.

Данные о квалификации и опыте работы руководящего состава представлены в табл. 2.6.

Таблица 2.6

Квалификация и опыт работы руководящего состава

| Должность | Стаж работы по специальности | Образование |
|---|------------------------------|--|
| Генеральный директор | 27 лет | высшее, ЛХФИ, «Химия и технология биологически активных соединений», инженер-технолог |
| Главный технолог | 27 лет | высшее, ВЗПИ г. Москва, «Технология основного органического и нефтехимического синтеза», инженер-химик-технолог |
| Технический директор | 23 лет | высшее, БГТУ им. В. Г. Шухова, «Автоматизация производства» |
| Директор по качеству | 17 лет | высшее, БГТУ им. В. Г. Шухова, «Стандартизация и сертификация», инженер |
| Начальник Экспериментальной лаборатории | 15 лет | высшее, ЛХФИ, «Химическая технология биологически активных соединений», инженер-химик-технолог |
| Начальник производства | 37 лет | высшее, МТИПП, «Технология микробиологических и витаминных производств», инженер-технолог |
| Начальник ООК | 12 лет | высшее, БГТУ им. В. Г. Шухова, «Химическая технология тугоплавких, неметаллических и силикатных материалов», инженер |
| Начальник ОКК | 12 лет | высшее, БГТУ им. В. Г. Шухова, «Химическая технология тугоплавких материалов», инженер |

Анализируя табл. 2.6, можно сделать вывод, что руководящий состав предприятия имеет высокую квалификацию, навыки и опыт работы. Средний трудовой стаж руководящего состава – 21 год.

Анализ основных кадровых процессов ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ» представлен в таб.2.7.

Таблица 2.7

Анализ основных кадровых процессов ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ»

| Показатель | 2013г. | 2014г. | 2015г. |
|--|--------|--------|--------|
| Численность персонала на начало года, чел. | 81 | 81 | 84 |
| Среднесписочное число работников, чел. | 71,5 | 70,5 | 74,5 |
| Принято всего, чел. | 14 | 17 | 16 |
| Выбыло всего, чел. | 15 | 14 | 17 |
| в т.ч.: | 0 | 0 | 0 |
| - по сокращению штатов: | | | |
| - по собственному желанию: | 15 | 14 | 17 |
| - за нарушение трудовой дисциплины | 0 | 0 | 0 |
| Численность на конец года, чел. | 80 | 84 | 83 |
| Коэффициент оборота по приему (Кпр) | 0,09 | 0,11 | 0,1 |
| Коэффициент оборота по выбытию (Кв) | 0,098 | 0,089 | 0,11 |
| Коэффициент постоянства кадров (Кпс) | 0,96 | 0,95 | 0,93 |
| Коэффициент текучести кадров (Ктк) | 0,098 | 0,089 | 0,11 |
| Коэффициент абсентеизма | 0,1 | 0,08 | 0,08 |
| в т.ч.по болезни (Кабс/б) | 0,02 | 0,02 | 0,03 |

Движение рабочей силы и его динамика являются важнейшим объектом анализа. Анализируя данные таблицы можно проследить тенденцию к увеличению численности персонала ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ» (2013г-81чел, 2015г-84чел.). Наблюдается увеличение числа выбывших работников (2013г-15чел, 2015г.- 17чел.), коэффициент текучести и абсентеизма по болезни повысился и составляет 0,11 и 0,03 соответственно.

Таким образом, проведенный анализ кадрового состава ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ» по структуре и качественным характеристикам позволяет сделать следующие выводы: всего в организации работает 83 человека, среди которых преобладают рабочие, состав персонала в целом имеет сбалансированную структуру, высокообразован и профессионален, имеет потенциал для роста и «женскую специфику», которую следует учитывать при планировании трудовых ресурсов.

2.3 Оценка использования рабочего времени руководителя в ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ»

Для того чтобы провести анализ рабочего времени руководителя необходимо провести фотографию рабочего дня.

Для сбора сведений об использовании рабочего времени и их анализа применяется множество методов, один из которых представлен фотографией рабочего дня. Суть способа заключается в непрерывном наблюдении и проведении измерений временных затрат в течение рабочей смены. Цель составления фотографии рабочего дня - анализ и оптимизация использования рабочего времени [4, с. 234].

Для того, чтобы проанализировать рабочее времени руководителя в ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ», мы провели фотографию рабочего дня у руководителя отдела обеспечения качества Белокобыльской Н.А.

Цель проведения ФРД – выяснить насколько рационально использует свое рабочее время руководитель отдела обеспечения Белокобыльская Н.А.

В Таблице 2.8 приведены данные о затратах рабочего времени на осуществление управленческой работы руководителя отдела обеспечения качества, полученные в результате составления фотографии рабочего дня от 5.05. 2015 г.

Таблица 2.8

Данные о затратах рабочего времени руководителя отдела обеспечения качества

| СПИСОК ОПЕРАЦИЙ | | | | | |
|-----------------|------------------|-------------------|--|--|--|
| | 5.05.2015 | | | | |
| | Подразделение | Отдел обеспечения | | | |
| | качества | | | | |
| | Ф.И.О. | | | | |
| | Белокобыльская | | | | |
| | Н.А. | | | | |
| | Должность | | | | |
| | начальник отдела | | | | |
| | Время работы | | | | |
| | 8.30 - 17.00 | | | | |

| № операции | Выполняемые операции | Наименование документа | Время начала выполнения операции | Время окончания выполнения операции | Общее время выполнения операции мин. |
|------------|--|--|----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Зашла в канцелярию за служебными записками и приказами | ДИ-УОК-21000-03-3, п.3.1. (Организовывать меж-операционный контроль и приемку готовой продукции в соответствии с требованиями промышленных регламентов, фармакопейных статей, спецификаций на готовую продукцию и другой нормативной документации.) | 8 час 30 мин | 8 час 45 мин | 15 |
| 2 | Проверка журнала передачи смен | ДИ-УОК-21000-03-3, п.3.1. (Организовывать меж-операционный контроль и приемку готовой продукции в соответствии с требованиями промышленных регламентов, фармакопейных статей, спецификаций на готовую продукцию и другой нормативной документации.) | 8 час 45 мин | 9 час 00 мин | 15 |

| | | | | | |
|---|--|--|---------------|---------------|----|
| 3 | Составление отчетов о работе отдела за месяц | ДИ-УОК-21000-03-3, п.3.1. (Организовывать меж-операционный контроль и приемку готовой продукции в соответствии с требованиями промышленных регламентов, фармакопейных статей, спецификаций на готовую продукцию и другой нормативной документации.) | 9 час 00 мин | 9 час 15 мин | 15 |
| 4 | Кофе брейк | | 9 час 15 мин | 9 час 45 мин | 30 |
| 5 | Личные надобности | | 9 час 45 мин | 10 час 00 мин | 15 |
| 6 | Подготовка распоряжения для инженера по качеству | ДИ-УОК-21000-03-3, п.2.1. (Руководство группой межоперационного контроля.) | 10 час 00 мин | 10 час 30 мин | 30 |
| 7 | Работа над замечанием к СОП «Контроль процесса производства порошкообразных лекарственных средств» | ДИ-УОК-21000-03-3, п.3.9. (Участвовать в разработке стандартных операционных процедур по межоперационному контролю.) | 10 час 30 мин | 11 час 55 мин | 85 |
| 8 | Личные надобности | | 11 час 55 мин | 12 час 25 мин | 30 |
| 9 | Кофе брейк | | 12 час 25 мин | 12 час 40 мин | 15 |

| | | | | | |
|----|---|--|---------------|---------------|----|
| 10 | Согласование и передача распоряжения | ДИ-УОК-21000-03-3, п.3.1. (Организовывать меж-операционный контроль и приемку готовой продукции в соответствии с требованиями промышленных регламентов, фармакопейных статей, спецификаций на готовую продукцию и другой нормативной документации.) | 12 час 40 мин | 13 час 00 мин | 20 |
| 11 | Путь до пункта обеда (дом) | | 13 час 00 мин | 13 час 15 мин | 15 |
| 12 | Обед | | 13 час 15 мин | 14 час 15 мин | 60 |
| 13 | Путь до работы | | 14 час 15 мин | 14 час 30 мин | 15 |
| 14 | Разговор по телефону о проекте распоряжения по отклонению в тех процессе | ДИ-УОК-21000-03-3, п.3.4. (Контролировать правильность ведения технологического процесса) | 14 час 30 мин | 14 час 40 мин | 10 |
| 15 | Получила информацию о полученных ПАСПОРТАХ КАЧЕСТВА от отдела контроля качества на произведенные лекарственные средства | ДИ-УОК-21000-03-3, п.3.1. (Организовывать меж-операционный контроль и приемку готовой продукции в соответствии с требованиями промышленных регламентов, фармакопейных статей, спецификаций на готовую продукцию и | 14 час 40 мин | 14 час 50 мин | 10 |

| | | | | | |
|----|---|--|------------------|------------------|----|
| | | другой нормативной документации.) | | | |
| 16 | Проверка ПАСПОРТОВ КАЧЕСТВА на правильность их оформления | ДИ-УОК-21000-03- 3, п.3.1. (Организовывать меж-операционный контроль и приемку готовой продукции в соответствии с требованиями промышленных регламентов, фармакопейных статей, спецификаций на готовую продукцию и другой нормативной документации.) | 14 час 50 мин | 15 час 00 мин | 10 |
| 17 | Известила о получении паспортов качества начальника производства | ДИ-УОК-21000-03- 3, п.3.1. (Организовывать меж-операционный контроль и приемку готовой продукции в соответствии с требованиями промышленных регламентов, фармакопейных статей, спецификаций на готовую продукцию и другой нормативной документации.) | 15 час 00 мин | 15 час 10 мин | 10 |

| | | | | | |
|----|--|---|---------------|---------------|-----|
| 18 | Работа над замечанием к СОП «Контроль процесса производства порошкообразных лекарственных средств» | ДИ-УОК-21000-03-3, п.3.9. (Участвовать в разработке стандартных операционных процедур по межоперационному контролю.) | 15 час 10 мин | 16 час 00 мин | 50 |
| 19 | Личные надобности | | 16 час 00 мин | 16 час 20 мин | 20 |
| 20 | Согласование распоряжения по отклонению в тех процессе | ДИ-УОК-21000-03-3, п.3.9. (Участвовать в разработке распоряжений.) | 16 час 20 мин | 17 час 00 мин | 40 |
| | ИТОГО | | | | 480 |

Исходя из таблицы 2.8, фотографии рабочего дня начальника отдела обеспечения качества Белокобыльской Н.А., мы можем сказать, что:

1. Подготовительно-заключительное время составляет 15 минут;
2. Время обслуживания рабочего места составляет 15 минут;
3. Оперативное время составляет 250 минут;
4. Время перерывов в работе составляет 200 минут;
 - регламентированные перерывы (60 минут);
 - нерегламентированные перерывы (140 минут).

Обработку результатов наблюдений начинают с вычисления продолжительности отдельных затрат рабочего времени (в минутах).

Коэффициент использования рабочего дня исполнителя равен отношению суммы рабочего времени на работу и регламентированных перерывов на отдых к продолжительности смены, то есть

$$K_p = \frac{T_o + T_v + T_{об} + T_{пз} + T_{отл}}{T_{см}} = \frac{T_z}{T_{см}}, \quad (2.1)$$

где T_z — время занятости, мин.

Коэффициент использования рабочего времени = $15+15+250/200 = 31,25$.
 Это говорит о нерациональном использовании времени.

Возможное повышение производительности труда за счет устранения потерь рабочего времени составит по причинам, зависящим от руководителя:

$$\Delta\Pi T_2 = \frac{T_{инд} + (T_{отл}^{\phi} - T_{отл}^н)}{T_o} \cdot 100, \quad (2.2)$$

где $T_{инд}$ — время перерывов, зависящих от рабочего, по фактическому балансу рабочего времени, мин;

$T_{отл}^{\phi}$ и $T_{отл}^н$ — время на отдых и личные надобности по фактическому и проектируемому балансам рабочего времени (если на отдых израсходовано меньше времени, чем установлено нормативами, то величина в скобках будет с минусом), мин.

140 +

Подведя расчеты и итоги фотографии рабочего дня, мы выявили ряд проблем:

1. На обеденный перерыв Белокобыльской Н.А. ездит домой, тратя при этом 60 минут на обед и 15 минут до дома, и 15 минут обратно – это совсем не рационально;

2. Много времени руководитель отдела обеспечения качества тратит на нерегламентированные перерывы;

3. Не хватает времени на работу над замечаниями к СОП "Контролю процесса производства порошкообразных лекарственных средств», и на организацию и составление рабочего дня инженера по качеству на выходной день.

Было необходимо провести анализ рабочего времени руководителя в ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ». Для этого мы провели фотографию рабочего дня у руководителя отдела обеспечения качества Белокобыльской Н.А., целью проведения которой было – выяснить насколько рационально она использует свое рабочее время.

По итогам фотографии рабочего дня мы выявили ряд проблем: на обеденный перерыв Белокобыльской Н.А. ездит домой, тратя при этом 60 минут на обед и 15 минут до дома, и 15 минут обратно – это совсем не рационально; много времени она тратит на нерегламентированные перерывы; не хватает времени на работу над замечаниями к СОП "Контролю процесса производства порошкообразных лекарственных средств», и на организацию и составление рабочего дня инженера по качеству на выходной день.

ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ РУКОВОДИТЕЛЯ В ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ»

3.1 Разработка проекта по оптимизации затрат рабочего времени руководителя в ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ»

В ходе анализа затрат рабочего времени руководителя отдела обеспечения качества в ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ» был выявлен ряд проблем:

На обеденный перерыв Жигулина Н.М. ездит домой, тратя при этом 60 минут на обед и 15 минут до дома, и 15 минут обратно – это совсем не рационально;

Много времени руководитель отдела обеспечения качества тратит на нерегламентированные перерывы;

Не хватает времени на работу над замечаниями к СОП "Контролю процесса производства порошкообразных лекарственных средств», и на организацию и составление рабочего дня инженера по качеству на выходной день.

Мы проанализировали имеющиеся недостатки в планировании рабочего времени руководителя отдела обеспечения качества в ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ», и разработали предложения по совершенствованию системы по существующим проблемам.

В соответствии с анализом, проведенным во второй главе, целесообразно будет предложить следующий комплекс мероприятий для повышения продуктивности рабочего дня:

- проводить обеденный перерыв на территории предприятия для сокращения времени на дорогу и на обед в целом;
- сократить нерегламентированные перерывы до минимума;

- провести работу над замечаниями к СОП "Контролю процесса производства порошкообразных лекарственных средств», и на организацию и составление рабочего дня инженера по качеству на выходной день.

Для устранения выявленных проблем был разработан проект с конкретизированным и планомерным перечнем мероприятий на достижение поставленного плана. Цель совершенствование планировании рабочего дня руководителя направлена на устранение лишних и нерациональных затрат рабочего времени.

Для этого мы предоставили фотографию рабочего дня для руководителя отдела обеспечения качества в ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ», которая поможет Жигулиной Н.М. рационально использовать свое рабочее время. Все практические рекомендации представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Рекомендованная фотография рабочего дня

| СПИСОК ОПЕРАЦИЙ | | | | | |
|-----------------|--|--|----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| | Подразделение Отдел обеспечения качества | | | | |
| | Ф.И.О. Жигулина Н.М. | | | | |
| | Должность начальник отдела | | | | |
| | Время работы 8.30 - 17.00 | | | | |
| № операции | Выполняемые операции | Наименование документа | Время начала выполнения операции | Время окончания выполнения операции | Общее время выполнения операции мин. |
| 1 | Зашла в канцелярию за служебными записками и приказами | ДИ-УОК-21000-03-3, п.3.1. (Организовывать меж-операционный контроль и приемку готовой продукции в соответствии с требованиями промышленных регламентов, фармакопейных | 8 час 30 мин | 8 час 45 мин | 15 |

| | | | | | |
|---|--|--|--------------|--------------|----|
| | | статей, спецификаций на готовую продукцию и другой нормативной документации.) | | | |
| 2 | Проверка журнала передачи смен | ДИ-УОК-21000-03-3, п.3.1. (Организовывать меж-операционный контроль и приемку готовой продукции в соответствии с требованиями промышленных регламентов, фармакопейных статей, спецификаций на готовую продукцию и другой нормативной документации.) | 8 час 45 мин | 9 час 00 мин | 15 |
| 3 | Составление отчетов о работе отдела за месяц | ДИ-УОК-21000-03-3, п.3.1. (Организовывать меж-операционный контроль и приемку готовой продукции в соответствии с требованиями промышленных регламентов, фармакопейных статей, спецификаций на готовую продукцию и другой нормативной документации.) | 9 час 00 мин | 9 час 15 мин | 15 |

| | | | | | |
|---|--|--|---------------|---------------|----|
| 4 | Разговоры по телефону | ДИ-УОК-21000-03-3, п.3.1. (Организовывать меж-операционный контроль и приемку готовой продукции в соответствии с требованиями промышленных регламентов, фармакопейных статей, спецификаций на готовую продукцию и другой нормативной документации.) | 9 час 15 мин | 9 час 30 мин | 15 |
| 5 | Подготовка распоряжения для инженера по качеству | ДИ-УОК-21000-03-3, п.2.1. (Руководство группой межоперационного контроля.) | 9 час 30 мин | 9 час 45 мин | 15 |
| 6 | Работа над замечанием к СОП «Контроль процесса производства порошкообразных лекарственных средств» | ДИ-УОК-21000-03-3, п.3.9. (Участвовать в разработке стандартных операционных процедур по межоперационному контролю.) | 9 час 45 мин | 11 час 10 мин | 85 |
| 7 | Разговор по телефону | ДИ-УОК-21000-03-3, п.3.1. (Организовывать меж-операционный контроль и приемку готовой продукции в соответствии с требованиями промышленных регламентов, фармакопейных статей, спецификаций на готовую продукцию и другой | 11 час 10 мин | 11 час 15 мин | 5 |

| | | | | | |
|----|--|--|---------------|---------------|----|
| | | нормативной документации.) | | | |
| 8 | Согласование и передача распоряжения | ДИ-УОК-21000-03-3, п.3.1. (Организовывать меж-операционный контроль и приемку готовой продукции в соответствии с требованиями промышленных регламентов, фармакопейных статей, спецификаций на готовую продукцию и другой нормативной документации.) | 11 час 15 мин | 11 час 45 мин | 30 |
| 9 | Работа над замечанием к СОП «Контроль процесса производства порошкообразных лекарственных средств» | ДИ-УОК-21000-03-3, п.3.9. (Участвовать в разработке стандартных операционных процедур по межоперационному контролю.) | 11 час 45 мин | 13 час 00 мин | 75 |
| 10 | Обед | | 13 час 00 мин | 13 час 30 мин | 30 |
| 11 | Разговор по телефону о проекте распоряжения по отклонению в технологическом процессе | ДИ-УОК-21000-03-3, п.3.4. (Контролировать правильность ведения технологического процесса) | 13 час 30 мин | 13 час 40 мин | 10 |

| | | | | | |
|----|---|--|---------------|---------------|----|
| 12 | Получила информацию о полученных ПАСПОРТАХ КАЧЕСТВА от отдела контроля качества на произведенные лекарственные средства | ДИ-УОК-21000-03-3, п.3.1. (Организовывать меж-операционный контроль и приемку готовой продукции в соответствии с требованиями промышленных регламентов, фармакопейных статей, спецификаций на готовую продукцию и другой нормативной документации.) | 13 час 40 мин | 13 час 45 мин | 5 |
| 13 | Проверка ПАСПОРТОВ КАЧЕСТВА на правильность их оформления | ДИ-УОК-21000-03-3, п.3.1. (Организовывать меж-операционный контроль и приемку готовой продукции в соответствии с требованиями промышленных регламентов, фармакопейных статей, спецификаций на готовую продукцию и другой нормативной документации.) | 13 час 45 мин | 13 час 55 мин | 10 |
| 14 | Известила о получении паспортов качества начальника производства | ДИ-УОК-21000-03-3, п.3.1. (Организовывать меж-операционный контроль и приемку готовой продукции в соответствии с требованиями промышленных регламентов, фармакопейных статей, | 13 час 55 мин | 14 час 05 мин | 10 |

| | | | | | |
|----|--|--|---------------|---------------|----|
| | | спецификаций на готовую продукцию и другой нормативной документации.) | | | |
| 15 | Работа над замечанием к СОП «Контроль процесса производства порошкообразных лекарственных средств» | ДИ-УОК-21000-03-3, п.3.9. (Участвовать в разработке стандартных операционных процедур по межоперационному контролю.) | 14 час 05 мин | 15 час 05 мин | 60 |
| 16 | Изучение СОП № ИУ-388 | ДИ-УОК-21000-03-3, п.3.9. (Участвовать в разработке стандартных операционных процедур по межоперационному контролю.) | 15 час 05 мин | 15 час 30 мин | 25 |
| 17 | Разговор по телефону о работе в выходной день | ДИ-УОК-21000-03-3, п.3.1. (Организовывать меж-операционный контроль и приемку готовой продукции в соответствии с требованиями промышленных регламентов, фармакопейных статей, спецификаций на готовую продукцию и другой нормативной документации.) | 15 час 40 мин | 15 час 50 мин | 10 |

| | | | | | |
|----|---|--|---------------|---------------|-----|
| 18 | Согласование с инженером по качеству возможность выхода на работу в выходной день | ДИ-УОК-21000-03-3, п.3.1. (Организовывать меж-операционный контроль и приемку готовой продукции в соответствии с требованиями промышленных регламентов, фармакопейных статей, спецификаций на готовую продукцию и другой нормативной документации.) | 15 час 50 мин | 15 час 55 мин | 5 |
| 19 | Согласование распоряжения по отклонению в тех процессе | ДИ-УОК-21000-03-3, п.3.9. (Участвовать в разработке распоряжений.) | 15 час 55 мин | 17 час 00 мин | 65 |
| | ИТОГО | | | | 480 |

Данные изменения в фотографии рабочего дня начальника отдела обеспечения качества Жигулина Н.М. помогут улучшить эффективность её работы, рационально и продуктивно использовать свой рабочий день, подавать положительный пример всем остальным работникам.

Таким образом, в ходе анализа затрат рабочего времени руководителя отдела обеспечения качества в ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ» был выявлен ряд проблем. Мы проанализировали имеющиеся недостатки в планировании рабочего времени руководителя отдела обеспечения качества в ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ», и разработали предложения по совершенствованию системы по существующим проблемам.

Для устранения выявленных проблем был разработан проект с конкретизированным и планомерным перечнем мероприятий на достижение поставленного плана. Для этого мы предоставили фотографию рабочего дня для руководителя отдела обеспечения качества в ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ»,

которая поможет Жигулиной Н.М. рационально использовать свое рабочее время.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

На основании проведенной фотографии рабочего времени можно рассматривать возможные направления повышения производительности труда, как повышение производительности за счет того, что руководитель отдела обеспечения качества будет:

1. Проводить обеденный перерыв на территории предприятия для сокращения времени на дорогу и на обед в целом.
2. Сократить нерегламентированные перерывы до минимума.
3. Провести работу над замечаниями к СОП «Контролю процесса производства порошкообразных лекарственных средств», и на организацию и составление рабочего дня инженера по качеству на выходной день.

Причины, которые мы выявили, являются следствием неграмотных действий руководителя, бесплановость работы, плохо налаженный в организации обмен информацией, отсутствие четкого распределения работ по степени их важности.

Основным методом, помогающим эффективно использовать рабочее время, является планирование времени.

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. Осуществление планирования дня в письменном виде. Для того, чтобы план был не просто перечислением выполняемых дел, которые необходимо выполнить за день, стоит его делать еще и мотивирующим инструментом – направить его на результат. Допустим, писать в списке не «сделать то-то», а «то-то сделано», чтобы по завершению какой-либо задачи

можно было поставить рядом с этой записью жирную галочку. Это одно из сильнейших мотивирующих средств.

2. Учет результатов предшествующего анализа использования рабочего времени. В процессе данного анализа выявляются ошибки, присущие данному руководителю в планировании своего рабочего времени и способы исключения последствий этих ошибок.

3. Не планировать полностью весь свой рабочий день. Если планировать не более 60% своего времени, а 40% оставить незапланированным: 20% непредвиденное время и 20% спонтанное время.

4. Установить четкие временные нормы на выполнение дел и решение проблем, которые не допустили бы завершить незаконченное в незапланированное время. Если эти дела и вопросы должны были быть решенными в запланированное время. Практика показала, что на любое дело затрачивается ровно столько времени, сколько его есть в распоряжении, поэтому следует установить четкие временные рамки, которые бы позволили выполнять необходимое, и при этом бы не превышали нужное для выполнения время.

5. Для решения вопроса о перепоручении дел разделить дела по степени их срочности и важности. При этом более срочные и важные задачи решать руководителю немедленно, важные. Но не срочные можно отложить, остальные же 2 категории дел (неважные, но срочные и неважные и несрочные) следует передавать для решения подчиненным. Несрочные дела следует проранжировать по времени, необходимому для каждого из них и при появлении свободного времени можно заняться сокращением этого списка – для этого желательно всегда иметь его под рукой.

6. Постоянный, регулярный пересмотр планов, так как в виду постоянного изменения окружающей среды может оказаться так, что некоторые

планы руководства предприятия и менеджера уже будут не 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.

Для правильного планирования рабочего дня руководителя мы составили, во 2 главе, рекомендуемую фотографию рабочего дня, в которой все нерациональные затраты и потери рабочего времени исключаются, и за счет этого увеличивается оперативное время. При этом максимально возможное повышение производительности труда при устранении всех потерь и лишних затрат рабочего времени определяется по формуле:

$$P_m = (T_{опп} - T_{опф}) / T_{опф} * 100, \quad (3.1)$$

где $T_{опп}$, $T_{опф}$ - проектируемое и фактическое оперативное время.

$$P_m = (420 - 250) / 250 * 100 = 68\%.$$

Таким образом максимально возможное повышение производительности труда при устранении всех потерь и лишних затрат рабочего времени будет составлять 68%, что повысит производительности труда руководителя отдела обеспечения качества Жигулина Н.М., поможет улучшить эффективность её работы, рационально и продуктивно использовать свой рабочий день, подавать положительный пример всем остальным работникам.

В ходе исследования мы можем утверждать, что максимально возможное повышение производительности труда при устранении всех потерь и лишних затрат рабочего времени руководителя отдела обеспечения качества Жигулина Н.М., поможет улучшить эффективность её работы, рационально и продуктивно использовать свой рабочий день.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рабочее время - это время, в течение которого совершается процесс труда. Оно различается по продолжительности: нормальное, сокращенное, неполное. Нормальным рабочим временем является 40-часовая рабочая неделя как при пяти-, так и при шестидневной рабочей неделе. Абсолютное большинство работников в России имеют нормальное рабочее время.

Производственный процесс можно рассматривать как процесс увеличения затрат времени на изготавливаемую продукцию в связи с этим первый вопрос, который возникает при организации труда, состоит в том, чтобы определить, какие затраты времени являются необходимыми и должны включаться в норму.

Актуальность данного проекта обусловлена тем что, рабочее время большинства современных руководителей уплотнено до предела, рабочий день не нормирован, и часто не удается завершить все намеченные дела к заданному сроку, а ведь такая ситуация в современном обществе носит массовый характер среди руководителей предприятий.

В ходе курсового проекта мы изучили планирование рабочего времени руководителя в ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ».

Реализовали следующие задачи: 1. Изучили теоретические основы затрат рабочего времени в организации. 2. Проанализировали затраты рабочего времени руководителя в ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ». 3. Разработали проект по оптимизации затрат рабочего времени руководителя в ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ».

Для того, чтобы проанализировать рабочее времени руководителя в ООО «ПИК-ФАРМА ХИМ», мы провели фотографию рабочего дня у руководителя отдела обеспечения качества Жигулиной Н.М.

Целью проведения ФРД было – выяснить насколько рационально использует свое рабочее время руководитель отдела обеспечения Жигулина Н.М. По итогам фотографии рабочего дня мы выявили ряд проблем: на

обеденный перерыв Жигулина Н.М. ездит домой, тратя при этом 60 минут на обед и 15 минут до дома, и 15 минут обратно – это совсем не рационально; много времени она тратит на нерегламентированные перерывы; не хватает времени на работу над замечаниями к СОП "Контролю процесса производства порошкообразных лекарственных средств», и на организацию и составление рабочего дня инженера по качеству на выходной день.

На основании проведенной фотографии рабочего времени можно рассматривать возможные направления повышения производительности труда, как повышение производительности за счет того, что руководитель отдела обеспечения качества будет:

1. Проводить обеденный перерыв на территории предприятия для сокращения времени на дорогу и на обед в целом.
2. Сократить нерегламентированные перерывы до минимума.
3. Провести работу над замечаниями к СОП "Контролю процесса производства порошкообразных лекарственных средств», и на организацию и составление рабочего дня инженера по качеству на выходной день.

Причины, которые мы выявили являются следствием неграмотных действий руководителя, бесплановость работы, плохо налаженный в организации обмен информацией, отсутствие четкого распределения работ по степени их важности.

Основным методом, помогающим эффективно использовать рабочее время, является планирование времени. Для этого мы составили рекомендуемую фотографию рабочего дня, в которой все нерациональные затраты и потери рабочего времени исключаются, и за счет этого увеличивается оперативное время.

Если руководителя отдела обеспечения качества Жигулина Н.М. будет выполнять данные рекомендации, то это повысит производительность труда, поможет улучшить эффективность её работы, рационально и продуктивно

использовать свой рабочий день, подавать положительный пример всем остальным работникам.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Баканов, М.И. Теория экономического анализа: Учебник / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М.: Экономист, 2010. – 415с.
2. Балыков, В. Система показателей экономической эффективности / В. Балыков. - АПК: экономика и управление, 2008. -№7. - с. 19-22.
3. Борошнев, П.А. Техническое нормирование труда на предприятиях промышленности строительных материалов / П.А. Борошнев, Филимонов. - М.: Стройиздат, 2008.
4. Бычин, Б.В. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов / Б.В. Бычин, С.В. Малинин, Е.В. Шубенкова. Под ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2003. - 464 с.
5. Вайнштейн, Г. От новых технологий к «новой экономике» / Г. Вайнштейн. - Мировая экономика и международные отношения, 2009.-№10. – с. 12-16.
6. Волина, М.И., Организация охраны труда на предприятии / М.И. Волина, Д.Г. Сегеда. — М.: Знание, 2010.
7. Генкин, Б. М. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях: Учебник для вузов / Б.М. Генкин.- 5-е изд.- М.: Норма, 2008.- 480 с.
8. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. — М.: МНИИПУ, 2006.
9. Градов, А.П. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие. 2-е издание, испр. и доп. / А.П. Градов. – СПб.: Специальная литература, 2004. – 589с.
10. Громова, О.Н. Организация управленческого труда: Учеб. Пособие / О.Н. Громова, В.М. Мишин, В.М. Свистунов. — М.: ГАУ, 2003.
11. Егоршин, А. П. Организация труда персонала / А.П. Егоршин. – М.: Инфра-М, 2008. – 235 с.

12. Зудина, Л. Н. Организация управленческого труда: Учеб. Пособие / Л.Н. Зудина. — М.: ИНФРА-М — Новосибирск: НГАЭиУ, 2007. — 296 с.
13. Ивлев, А. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт / А. Ивлев, Ю. Гарайбех // Человек и труд. — 2003. — № 12. — с. 61–64.
14. Калинина, А. Бизнес-диагностика рабочего места / А. Калинина // Человек и труд. - 2004. - № 4. - с. 75-77.
15. Кибанов, А.Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления машиностроительным предприятием / А.Я. Кибанов. — М.: МИУ, 2010.
16. Кибанов, А.Я., Организация управления персоналом на предприятии / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. — М.: ГАУ, 2004.
17. Кулинцев, И.И. Экономика и социология труда / И.И. Кулинцев. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2009.
18. Методика определения экономической эффективности мероприятий по НОТ - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: 2000.
19. Некрасов, С.Д. Инновационные решения как фактор повышения экономической эффективности / С.Д. Некрасов // Аграрная наука, 2009. - №9. - с.7-8.
20. Овчинников, В. Ф. Практикум по организации, нормированию и оплате труда на предприятии / В.Ф. Овчинников. — Ижевск: Изд-во ИЭиУ ГОУ ВПО «УдГУ», 2005. — 189 с.
21. Овчинникова Т. Взаимосвязь экономических показателей с эффективностью отдельно взятого производства / Т. Овчинникова, В. Соколов, И. Хореев // АПК: экономика, управление, 2010. - №9. - с. 50.
22. Организация и нормирование труда. Учеб. пособие для вузов / Под ред. В.В. Адамчука / ВЗФЭИ. — М.: Финстатинформ, 2000. — 312 с.
23. Организация охраны труда: Практические рекомендации / Сост. В.В. Хлопков, А.А. Мыслев. — Черноголовка: Центр охраны труда РАН, 2006.

24. Основы организации охраны труда на предприятии / Под общ. ред. Ю.С. Рысина. — Н. Новгород: Вента-2, 2008.
25. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкина. — М.: Высшая школа, 2006.
26. Пашуто В.П. Организация и нормирование труда на предприятии: Учеб. пособие / В.П. Пашуто. – М.: Новое знание, 2002.- 319 с.
27. Рофе, А.И. Научная организация труда: Учеб. Пособие / А.И. Рофе. – М.: МИК, 2008. – 320 с.
28. Рофе, А.И. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов/ А.И. Рофе. - М.: МИК, 2003. - 368 с.
29. Система стандартов безопасности труда. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны. ГОСТ 12.1.005-88 ИПК Издательство стандартов. Москва.
30. Трудовое право: Учебник для вузов / Под ред. В.Ф. Гапоненко, Ф.Н. Михайлова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 463 с.
31. Экономика и социология труда: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2003.
32. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. — М.: Изд-во МГУ, ЧеРо, 2006.
33. Яковлев, Р.А. Оплата труда в организации / Р.А. Яковлев. – М.: МЦФЭР, 2003. – 448 с.
34. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635b3ac69a5d43b88521306c27_0.html
35. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.webkursovik.ru/kartgotrab.asp?id=-80118>

ПРИЛОЖЕНИЯ