

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра профессионально-экономического обучения

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ:
Зав. кафедрой
Профессионально-экономического
обучения

Т.К. Руткаускас

« 22 » _____ июня _____ 2016 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Оптимизация распределения рабочего времени руководителя
малого предприятия**

Исполнитель:

Студент (ка) группы № ГМУ-403

(подпись)

Панова Татьяна Сергеевна

Научный руководитель

(подпись)

Маскина О.Г. ст.преподаватель

Консультант методического
раздела

(подпись)

Маскина О.Г. ст.преподаватель

Нормоконтролер

(подпись)

Дёмина Ю.В. ст.преподаватель

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

РЕФЕРАТ.....	7
ВВЕДЕНИЕ.....	8
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ.....	11
1.1. Роль руководителя в организации.....	11
1.2. Требования к современному руководителю.....	22
1.3. Актуальные проблемы организации труда руководителей.....	26
2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВО-РОЗНИЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	32
2.1. Характеристика торгово-розничной организации.....	32
2.2. Анализ процесса организации труда руководителем.....	43
2.3. Анализ организации рабочего времени руководителя.....	51
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ РУКОВОДИТЕЛЯ.....	57
3.1. Особенности эффективной работы руководителя.....	57
3.2. Мероприятия по совершенствованию распределения рабочего времени руководителя.....	62
3.3. Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.....	67

4. РАЗРАБОТКА РЕЙТИНГОВОЙ СИСТЕМЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЯ».....	72
4.1. Понятие рейтинговой системы.....	72
4.2. Методика разработки рейтинговой системы.....	76
4.3. Разработка и применение рейтинговой системы по дисциплине «Экономика предприятия».....	80
 ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	 85
 СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	 88
 ПРИЛОЖЕНИЕ.....	 93

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа выполнена на 96 страницах, содержит 12 таблиц, 20 рисунков, 53 источника литературы, а также 3 приложения.

Ключевые слова: РУКОВОДИТЕЛЬ ТОРГОВО-РОЗНИЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ; УПРАВЛЕНИЕ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ; ТОРГОВО-РОЗНИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ; ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИИ; ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ.

Объект исследования – торгово-розничная организация

Предмет исследования – рабочее время руководителя торгово-розничной организации.

Цель работы – совершенствование процесса организации рабочего времени руководителя торгово-розничной организации.

Основные задачи:

1. Исследование главных особенностей профессиональной деятельности руководителя организации;
2. Анализ процесса организации труда и распределение рабочего времени руководителя;
3. Разработка мероприятий и рекомендаций по усовершенствованию деятельности руководителя.

ВВЕДЕНИЕ

Анализируя актуальную обстановку в сфере управления персоналом, нужно сказать, что фактически в Российской Федерации происходит кризис традиционной системы взаимоотношений между человеком и организацией, следовательно, кризис системы управления человеческими ресурсами.

В нашей стране преобладает своя специфика управления организациями и подчиненными, обусловленная существенными отличиями нашей экономической ситуации.

Профессионализм управляющего определяется его осведомленностью и компетентностью в использовании нынешних управленческих инструментов и технологий, которые обеспечивают результативное управление и решение многих вопросов организации: от диагностики проблем организации и измерения ее деятельности до технологий взаимодействия с компаньонами, подчиненными, клиентами или вышестоящим руководством.

Стремления предоставить ответ на вопрос о сущности руководства в контексте организации труда руководителей предпринимались многократно, но ответы выходили крайне разноречивыми.

Одной из самых распространенных моделей дела руководителя является так именуемая «функциональная модель», которая предлагает обрисовывать содержание работы руководителя посредством перечисления его функций.

В настоящее время известно до двух десятков административных операций. В них входят: принятие решений, несение ответственности, составление бюджета, маркетинг, предписание и изменение при надобности корпоративных правил, символов, ценностей, норм и другое.

Актуальность данной работы определяется возрастающей в последний период занятостью руководителей, расширением его функций и повышением исполняемых обязанностей.

Для того чтобы сделать работу управляющего более рациональным и результативным, нужно привести в соответствие исполняемым обязанностям и

назначенным целям организацию его рабочего времени и труда.

Объект исследования – торгово-розничная организация

Предмет исследования – рабочее время руководителя торгово-розничной организации.

Цель работы – совершенствование процесса организации рабочего времени руководителя торгово-розничной организации.

Основные задачи:

1. Исследование главных особенностей профессиональной деятельности руководителя организации;
2. Анализ процесса организации труда и распределение рабочего времени руководителя;
3. Разработка мероприятий и рекомендаций по усовершенствованию деятельности руководителя.

Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в рассмотрении подходов к организации работы руководителя организации, также требования к современному управленцу.

Теоретически разьяснены актуальные проблемы организации труда руководителя, то есть с чем руководитель сталкивается в управленческой деятельности и управлении сотрудниками, компании в целом. Рассмотрены современные проблемы в организации и пути их решения. И соответственно выделена и рассмотрена роль руководителя в организации, кем он является в компании, какие инструкции должен выполнять, что от него зависит и др.

В практической части выпускной квалификационной работы дана оценка деятельности торгово-розничной организации, также проведена характеристика компании, анализ процесса организации труда и анализ организации рабочего времени руководителя.

Рассмотрены особенности деятельности руководителя торгово-розничной организации. Выяснено чем занимается руководитель в течение рабочего времени, и с помощью анализа фотографии рабочего дня руководителя были определены фактические затраты. Также составлены

сводки одноимённых средних затрат рабочего времени руководителя, и был проведён анализ использования рабочего времени, выявлены потери времени.

Разработаны рекомендации по устранению потерь рабочего времени руководителя, что позволит не только достигнуть сокращения затрат управленческой деятельности, но и повысить ее эффективность.

1 Теоретические подходы к организации работы руководителя

1.1 Роль руководителя в организации

На сегодняшний день, неотъемлемой частью любой деятельности, является управление какими либо процессами организации или предприятия в целом, и их контроль.

Сегодня вопросу об определении понятия управление уделяется достаточно внимания. Среди ученых существуют различные взгляды и подходы к толкованию сущности, характеристик, функций и признаков управления. Некоторые из этих определений сходятся, но большинство из них носят различный характер.

Руководитель – (англ. leader, chef) – лицо, ответственное за определение общих целей, задач, механизма их реализации и осуществление контроля над деятельностью управляемой им организации [50].

Прежде чем определить главную роль руководителя, нужно дать определение понятию «руководство». Руководство – процесс управления и контроля деятельностью организации [28].

Руководство организацией, рассматривается как высокая планка карьеры, так же, как возможность выстраивания собственного бизнеса и обладания властью над людьми.

Существует три основных статуса руководителя:

1. Индивидуальный предприниматель, то есть, собственник бизнеса, либо акционер, владеющий контрольным пакетом.
2. Долящиком в ООО.
3. Наемным руководителем.

В настоящее время у руководителей существует юридическая ответственность, и в Российском законодательстве содержатся нормы, на основании которых директор может быть привлечён к ответственности.

Смысл указанных разделений заключается в следующем: в первом случае, директор не несёт ответственности в виде увольнения, и на него не распространяется гражданско-правовая ответственность за убытки. В остальных случаях, меры ответственности применяется от имени государства.

Руководитель – представитель высшего звена управления во всем управленческом коллективе, и вместе с тем лидер в компании. Руководитель - это должностное положение человека, в обязанности которого входит влияние на подчинённых таким образом, чтобы они выполняли проученную им работу. Руководитель – лицо, имеющее полномочиям принимать решения по управлению.

Руководитель, возглавляющий управленческую систему, имеет полномочия и права для выполнения многих функций, помогающие в результате плодотворности и продуктивности.

Деятельность руководителя – это, в первую очередь, управление процессами согласования разнообразных видов деятельности в организации и анализа динамики процесса внутри группы и управления этой динамикой.

Важнейшая черта у руководителя – это умение работать в постоянном и тесном контакте с разнообразными общественными организациями, формировать в коллективе атмосферу товарищеской взаимопомощи и сотрудничества, персональной ответственности за доверенное дело.

Важными профессиональными чертами руководителя в современных условиях обнаруживают деловитость, которая предполагает верное знание фактического положения дел, умение принимать аргументированные решения, распорядительство, оперативность в работе, умение использовать современную технику в управлении и т. д.

Существует много вариантов классификации руководителей. Едва ли не самую основательную (пять основных и три дополнительных) дали английские ученые Р. Блейк и Д. Моутон.

Первый тип: руководитель, сочетающий заботу о производстве с безразличием к людям. Обычно такой человек является педантичным

профессионалом, который заранее знает, как достичь поставленной цели и добивается ее любой ценой, направляя на это всю свою активность и силы подчиненных.

Должностное продвижение таких руководителей обычно характеризуется средним темпом, но проходит успешнее, чем у большинства других [54].

Другой тип являет собой руководитель, максимально заботящийся о людях и минимально, о производстве. Он создает все условия для удовлетворения надобностей работников, которых подбирает по позиции личной симпатии, поддерживает и помогает им, с удовольствием поощряет, стремится быть на товарищеской ноге со всеми, ослабляет давление высшего руководства, формирует подходящий морально-психологический климат.

Третьим типом является руководитель ни на что не ориентированный. Он пассивен, безучастен, сторонится конфликтов, дискуссионные вопросы «спускает на тормозах», занимает позицию постороннего наблюдателя и ни во что не ввязывается. Этот руководитель увильнывает от принятия самостоятельных решений активных действий, ожидая, что все разрешится само собой или определятся указания сверху, которые он добросовестно представит исполнителям.

Четвертый тип руководителя, по мнению Блейка и Моутона – промежуточный. Он решает проблемы на основе компромисса, стремится к стабилизации, равновесию и избеганию крайностей, чтобы произвести хорошее впечатление на окружающих, но не выделяться из общей массы.

Руководитель пятого типа осуществляет синтез (деление, анализ) приоритетов. Он привлекает стратегически думающих работников, желающих внести вклад в достижение целей организации, подсоединяет их к решению проблем с учетом их персональных интересов, помогает раскрыть способности, осуществляет обширный обмен информацией и взглядами.

Это обеспечивает значительную активность, выявление способностей исполнителей, прежде всего в рамках коллективного творчества, повышает их

удовлетворенность работой. Перечисленные типы руководителей являются основными [52].

Среди российских ученых проблему управления рассматривали Кремень В. Г., Пономарев А. С., Пазынич С. М., которые существенно произвели осмысление управления как феномена, которое «сохраняет целостность, определенность, нормальное функционирование и развитие социальных систем и общества в целом» [18].

Таблица 1 – Взгляды философов на трактовку понятия «управление»

Ученые	Взгляды ученых на понятие «управление»
Аристотель	Целью управленческой деятельности является трансформация общества в направлении большей справедливости.
Тейлор Ф.	Управление (предприятием) должно стать системой, которая основана на научных принципах, и осуществляется с помощью специально разработанных и экспериментально проверенных методов.
Бакуменко В.Д.	Государственное управление – это система способов организации и осуществления познавательной и практической деятельности в сфере государственного управления, которая включает подсистему способов исследования государственно-управленческой деятельности [17].
Диев В. С.	Современное управление – это определенное мировоззренческое единство, которое записано в контекст современного мировосприятия [13].

В современном мире управленческая деятельность играет существенную роль. От качества ее проведения зависит репутация экономического субъекта, успешность его взаимодействия с компаньонами. Она влияет на продуктивность организаций.

Сущность управленческой деятельности заключается в грамотной организации взаимодействия людей при коллективной работе с целью достижения главных задач производства. Основной ее особенностью считается, что воздействовать приходится на людей, а психология человека достаточно тонкая наука, требующая определенных навыков и знаний.

Управленческая деятельность предполагает создание такой атмосферы в коллективе, которое бы стимулировало и мотивировало их на выполнение функций, необходимых руководству организации [51].

Функции руководителя. Слово функция (от латинского *funcitio* – исполнение, осуществление) означает обязанность, круг или вид деятельности, назначение, роль [49].

Руководителю, будучи в прямом контакте с оперативниками (сотрудниками), предстоит выполнять разнообразные функции.

Управленческая работа организацией разделяется на две части: управление деятельностью организации, управление персоналом (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Разделение управленческой работы

Руководство организации должно установить и поддерживать "план развития персонала" и связанные с этим процессы; они должны помогать

организации в идентификации, получении и развитии компетентности персонала организации [15].

В соответствии с требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО 10015 – 2007 компетентность персонала может быть определена посредством следующих действий:

1. Определение профессиональных и личных компетенций, которые, могли бы быть, необходимы организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе, в соответствии с миссией, видением, стратегией, политикой и целями организации;

2. Определение текущего уровня компетентности в организации и несоответствия между тем, что есть, и тем, что необходимо и могло бы потребоваться в будущем;

3. Выполнение действий, направленных на улучшение или получение необходимой компетентности с тем, чтобы устранить несоответствие;

4. Анализ и оценка результативности предпринятых действий с тем, чтобы гарантировать, что необходимая компетентность обеспечена;

5. Поддержание достигнутого уровня компетентности [7].

Управление организацией. Управление организацией – это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели.

Процесс управления предусматривает согласованные действия, которые и обеспечивают, в конечном счете, осуществление общей цели или набора целей, стоящих перед организацией [17].

Для координации действий должен существовать специальный орган, реализующий функцию управления.

Управление людьми. Управлять людьми – значит оказывать на них влияние, мотивировать и убеждать их. Это значит обладать особыми качествами, быть для них лидером и вожаком, человеком, за которым они пойдут, и которого будут уважать.

Искусство управления людьми состоит в способности вести их за собой и делать успешными, а не в том, чтобы добиваться безоговорочного подчинения. Оно предполагает знание секретов и техник эффективного управления людьми, а не манипуляции ими [6].

Управление кадровой политикой. Под кадровой политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию.

Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации.

В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели [5].

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

Управление собою. Управляя собой, человек выходит из-под управления окружением, и тогда личность – это человек, имеющий свое, живущий по-своему. Чем меньше человек может управлять собой, тем легче он управляется окружающими и обстоятельствами, становится как все, сливается с массой. Чем выше у человека развита способность, управлять собой и окружением, тем больше можно говорить о наличии личности [4].

Управление собой – только одна из наших задач, она должна быть, решена в достаточной мере, но не очевидно, что она должна отодвигать все другие наши задачи: делать уроки, готовить завтрак, зарабатывать деньги [5].

Тем не менее, среди задач самосовершенствования управление собой – задача одна из главных и задача очень объемная. Управление собой – это управление своим состоянием, своими желаниями и эмоциями, своими планами и своим поведением, умение себя организовать [32].

Целью выполнения этих функций, является, обеспечение стабильности и надежности в организации, которая может быть обеспечена за счет увеличения прибыли, которая в свою очередь является конечным результатом более высокой производительности [14].

Таким образом, руководитель обязан иметь дело с выполнением функций, представленных в таблице 2.

Таблица 2 – Функции руководителя

№	Функция	Характеристика
1	2	3
1	Административно-организационные	Руководитель, в соответствии с официально предоставленными ему правами и обязанностями, должен объединять индивидуальные действия членов коллектива в единую общую силу: разделять обязанности между сотрудниками; проконтролировать процесс выполнения заданий; оценить результат и нести ответственность за деятельность отдельных сотрудников и всей группы перед вышестоящими инстанциями.[23]
2	Стратегические	Воплощение в жизнь этих функций позволяет проявить творческий потенциал руководителя, находчивость, выдержку, способность выдвигать новые идеи. В структуру стратегических функций подсоединяется способность к прогнозированию, предвидению результатов деятельности коллектива.

Окончание таблицы 2

1	2	3
3	Экспертно-консультативные	<p>В процессе групповой деятельности, начальство является тем компетентным лицом, к которому все адресуются как к источнику достоверной информации и наиболее квалифицированному специалисту.</p> <p>Высокая профессиональная квалификация - одна из важнейших составляющих авторитета руководителя.</p>
4	Коммуникативные	<p>Руководитель является основным источником существенной информации, имеющей значение для успешного функционирования рабочей группы. Эта информация передается в процессе общения с группой и некоторыми ее членами. Умение общаться с людьми, доступность общения – немаловажные качества руководителя.</p>
5	Воспитательные	<p>Принимая значимые решения и направляя коллектив на достижение поставленных целей, руководитель в то же время обеспечивает воспитательный эффект в развитии личности своих подчиненных.</p> <p>Функция воспитания включает в себя дисциплинарные методы поощрения и наказания.</p>
6	Функция представительства	<p>Руководитель – официальное лицо, представляющее коллектив во внешней социальной среде.</p> <p>На совещаниях, конференциях он выдвигается от имени всех членов коллектива, по его поведению судят о коллективе в целом.[27]</p>

Роль руководителя в структурах управления организацией. Линейная структура управления. Линейная структура относится к простейшему виду

бюрократических структур, в ней воплощены принципы централизма и единоначалия.

Каждый подчиненный имеет только одного руководителя, а каждый руководитель – нескольких подчиненных в соответствии с нормами управляемости. Поэтому рост предприятия ведет к увеличению числа уровней управления.

Руководитель наделен всеми видами полномочий и осуществляет единоличное руководство. Руководитель несет полную ответственность за результаты деятельности вверенного ему объекта [31].

Роль руководителя в линейной структуре управления:

1. Управление всеми функциями организации;
2. Контроль всех подчиняемых ему на правах единоначалия нижестоящих подразделений [46].

Функциональная структура управления. Суть функциональной структуры управления состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т. е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности [12].

Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию.

Роль руководителя в функциональной структуре управления. Руководители функциональных подразделений (по маркетингу, финансам, персоналу) осуществляют влияние на производственные подразделения формально [8].

Роль функциональных служб зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмой в целом.

Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; готовят варианты решений вопросов, связанных с руководством процессом производства [43].

Линейно-функциональная организационная структура. Линейно-функциональная структура включает как линейную, так и функциональную организации, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Многие органы управления и исполнители специализируются на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций), функциональные подразделения имеют право давать указания и распоряжения (в пределах полномочий) нижестоящим подразделениям [10].

Роль руководителя в линейно-функциональной организационной структуре управления. При подобной структуре управления линейный руководитель имеет возможность больше заниматься вопросами оперативного управления, поскольку функциональные специалисты высвобождают его от подготовки и решения специальных вопросов. Но команды управления поступают от многих функциональных служб в одно производственное подразделение или к одному исполнителю, поэтому возникает проблема взаимного согласования этих команд, что создает определенные трудности [24].

Матричная организационная структура управления. Матричная структура представляет собой комбинацию двух видов разделения: создается путем совмещения линейной и программно-целевой структур [26].

Роль руководителя в матричной организационной структуре управления. Руководители в матричной структуре отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к организации. Все материальные и финансовые ресурсы передаются в их полное распоряжение.

Руководители сохраняют за собой право определять приоритетность и сроки решения той или иной задачи, в то время как руководители структурных подразделений могут лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения [9].

Таким образом, можно сказать, что эффективный и действенный контроль помогает в служении лучшему выполнению работы, строительстве хороших человеческих отношений, создании благоприятной и кооперативной окружающей среде. Все это помогает в повышении производительности [16].

1.2 Требования к современному руководителю

В современных условиях, не вызывает сомнения факт, что результативность работы организации во многом определяется эффективностью управленческого дела его руководителя.

Для выявления требований к современному руководителю, изначально требуется обратиться к общепрофессиональному квалификационному справочнику характеристики должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях [1].

Должностные обязанности директора (генерального директора, управляющего) предприятия:

1. Руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

2. Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц, направляет их деятельность на развитие и совершенствование производства с учетом социальных и рыночных приоритетов, повышение эффективности работы предприятия, рост объемов сбыта продукции и увеличение прибыли, качества и конкурентоспособности производимой продукции, ее соответствие мировым стандартам в целях завоевания отечественного и зарубежного рынка, и удовлетворения потребностей населения в соответствующих видах отечественной продукции. Обеспечивает выполнение предприятием всех обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, поставщиками, заказчиками и кредиторами, включая учреждения банка, а также хозяйственных и трудовых договоров (контрактов) и бизнес-планов.

3. Организует производственно-хозяйственную деятельность на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда, научно обоснованных нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат, изучения конъюнктуры рынка и передового опыта (отечественного и зарубежного) в целях всемерного повышения технического уровня и качества продукции (услуг), экономической эффективности ее производства, рационального использования производственных резервов и экономного расходования всех видов ресурсов.

4. Принимает меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдению требований законодательства об охране окружающей среды.

5. Обеспечивает правильное сочетание экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, материальных и моральных стимулов повышения эффективности производства, применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за порученное ему дело и результаты работы всего коллектива, выплату заработной платы в установленные сроки.

6. Совместно с трудовыми коллективами и профсоюзными организациями обеспечивает на основе принципов социального партнерства разработку, заключение и выполнение коллективного договора, соблюдение трудовой и производственной дисциплины, способствует развитию трудовой мотивации, инициативы и активности рабочих и служащих предприятия.

7. Решает вопросы, касающиеся финансово-экономической и производственно-хозяйственной деятельности предприятия, в пределах предоставленных ему законодательством прав, поручает ведение отдельных направлений деятельности другим должностным лицам - заместителям

директора, руководителям производственных единиц и филиалов предприятий, а также функциональных и производственных подразделений.

8. Обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия и осуществлении его хозяйственно-экономических связей, использование правовых средств, для финансового управления и функционирования в рыночных условиях, укрепления договорной и финансовой дисциплины, регулирования социально-трудовых отношений, обеспечения инвестиционной привлекательности предприятия в целях поддержания и расширения масштабов предпринимательской деятельности.

9. Защищает имущественные интересы предприятия в суде, арбитраже, органах государственной власти и управления.

Должен знать:

1. Законодательные и нормативные правовые акты.
2. Регламентирующие производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность предприятия.
3. Постановления федеральных, региональных и местных органов государственной власти и управления, определяющие приоритетные направления развития экономики и соответствующей отрасли.
4. Методические и нормативные материалы других органов, касающиеся деятельности предприятия.
5. Профиль, специализацию и особенности структуры предприятия.
6. Перспективы технического, экономического и социального развития отрасли и предприятия.
7. Производственные мощности и кадровые ресурсы предприятия.
8. Технологию производства продукции предприятия.
9. Налоговое и экологическое законодательство; порядок составления и согласования бизнес-планов производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности предприятия.
10. Рыночные методы хозяйствования и управления предприятием.

11. Систему экономических индикаторов, позволяющих предприятию определять свое положение на рынке, и разрабатывать программы выхода на новые рынки сбыта.

12. Порядок заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров; конъюнктуру рынка.

13. Научно-технические достижения и передовой опыт в соответствующей отрасли производства.

14. Управление экономикой и финансами предприятия, организацию производства и труда.

15. Порядок разработки и заключения отраслевых тарифных соглашений, коллективных договоров и регулирования социально-трудовых отношений.

16. Трудовое законодательство; правила и нормы охраны труда.

Требования к квалификации:

Высшее профессиональное образование и стаж работы на руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли не менее 5 лет [44].

Так же, немаловажными требованиями к современному руководителю, является личные качества руководителя [21].

Сюда относятся:

1. Безупречная личная дисциплина, способность генерировать идеи.
2. Коммуникабельность.
3. Ответственность за доверенное дело.
4. Учет психологических особенностей подчиненных.
5. Простодушие и доброжелательность в обращении.
6. Тактичность, вежливость, сдержанность, скромность и т.д. [33].

Руководитель должен иметь свой взгляд, свою индивидуальную точку зрения на те или иные вопросы, и поддерживать подобную самостоятельность у подчиненных.

1.3 Актуальные проблемы организации труда руководителей

Организация работы руководителя – использование результативной системы приемов и методов личной работы на базе рациональной организации рабочего места, создания оптимальных условий отдыха и труда, ликвидации нерациональных этапов выполнения работ и операций и планирования рабочего дня.

Факторы, влияющие на работу руководителя:

Психологические – нематериальные факторы помогающие руководителю работать более эффективно в соответствии со своей личностью и потребностями.

К таким факторам можно отнести:

- 1) эстетика рабочего места;
- 2) удовлетворенность работой;
- 3) социальный статус;
- 4) другие.

Физиологические – факторы, связанные с возможностями человека и влиянием окружающей среды.

К ним относятся:

- 1) объем воспринимаемой информации – человек не может усвоить больше установленного количества;
- 2) согласно исследованиям за одну секунду человек способен усвоить около 5-7 алфавитно-цифровых знаков. Данному требованию нужно придавать значение при принятии решений;
- 3) окружающая среда – человек как живой организм подвержен влиянию внешней среды, которая оказывает существенное влияние;
- 4) норма управляемости – необходимо правильно установить со сколькими подчиненными руководитель будет непосредственно взаимодействовать;

5) степень материальной удовлетворенности – тесно связана с психологической удовлетворенностью.

Все рассмотренные факторы оказывают воздействие на деятельность руководителя, а значит должны учитываться при организации труда. Причем все факторы должны учитываться во взаимосвязи, а не как отдельные [35].

Эффективность работы организации (структурного подразделения) во многом определяется эффективностью повседневной работы руководителя.

В свою очередь эффективность его деятельности обеспечивается рациональной организацией труда.

Организация процессов труда руководителя включает проектирование и внедрение рациональных систем и методов выполнения, возложенных на него функций с учетом применения необходимых технических средств, и предполагает определенную степень регламентации труда по содержанию и времени. Это обеспечивает необходимый порядок и организованность при исполнении руководителем должностных обязанностей, при принятии и реализации управленческих решений.

Регламентация труда означает установление, и строгое соблюдение определенных правил, инструкций, нормативов, основанных на объективных закономерностях, присущих. Из общего круга вопросов организации труда руководителя особое значение имеют планирование, и распределение рабочего времени руководителя.

Планирование труда руководителя осуществляется в форме разработки плана работы на определенный период времени либо путем формирования планов выполнения конкретных работ и мероприятий.

Руководителю принадлежит ведущее место в реализации задач управления. Он выбирает оптимальные варианты управленческих решений и организует их выполнение.

Результаты работы руководителя во многом зависят не только от деятельности возглавляемого им производственного коллектива и аппарата управления, но и от организации его собственного труда [20].

Осуществляя руководство деятельностью предприятия, руководителю приходится:

1. систематически участвовать в решении тех производственных задач, которые под его руководством осуществляет аппарат управления;
2. решать задачи, вытекающие из его личных служебных обязанностей как руководителя предприятия;
3. регулярно общаться с людьми, а также получать от них и передавать им необходимую управленческую информацию [53].

Рассмотрим цели, содержание и оценочные критерии перспективных и текущих задач организации, представленные в таблице 3.

Таблица 3 – Цели, содержание и критерии перспективных и текущих задач организации

Показатели	Текущие задачи	Перспективные задачи
1	2	3
Цель	обеспечение организационной устойчивости всех элементов управляемой системы для экономичного и своевременного выполнения производственной программы хозяйства и всех его подразделений	определение целей, структуры и объемов производства на более длительный период
Содержание	Расстановка исполнителей по рабочим местам, распределение машин, повседневный контроль и учет, оперативное устранение причин, мешающих выполнению трудовых процессов в запланированный срок.	определение объема работ на планируемый период по каждому подразделению, определение размеров технических средств и рабочей силы.

Окончание таблицы 3

1	2	3
Критерии	правильность и своевременность принятых решений, быстрота доведения их до исполнителей и обеспечение точного и своевременного выполнения	правильность принятых решений, результат финансово-экономической деятельности предприятия в планируемый период [37].

Рациональное разделение функций между руководителем и работниками аппарата, делегирование обязанностей и полномочий [40].

Рациональное разделение функций управления между управленческим персоналом, оптимальное делегирование обязанностей и полномочий подчиненным позволяют руководителю усилить действенность своего участия в решении задач производства, нормализовать и повысить эффективность своего труда, для этого необходимо:

- 1) тщательно проанализировать рабочий процесс;
- 2) правильно распределить время на непосредственное руководство и на работу со своим штабом;
- 3) распределить объем работы, соответствующий силам каждого исполнителя;
- 4) разработать должностные инструкции с корректировкой на вновь возложенные обязанности [38].

Управленческая проблема представляет собой сложный вопрос, задачу, требующую своего понимания, изучения, оценки и решения.

Проблемы всегда обладают определенным содержанием, возникают в свое время и на своем месте, вокруг них всегда есть круг лиц или организаций, их

порождающих, однако организация не прекращает свою деятельность из-за этого в развитии. Меняется соотношение его внутренних переменных, изменяется внешнее окружение, и в результате, естественно, возникают сложные вопросы, которые необходимо решать. Здесь имеется причинно-следственная связь. Например, изменились ставки налогов, устарела технология и т.д.

Чтобы уяснить причины возникновения проблем, необходим причинно-следственный анализ. В ходе его проведения можно обнаружить истинные причины, отсеять побочные, неглавные, сопутствующие, уяснить, глубоко изучить и оценить ситуацию.

Каждый руководитель в любой организации встречается с массой проблем. Управленческие проблемы возникают вследствие нежелательных явлений внутреннего или внешнего свойства (получения результатов работы).

Рассмотрим основные проблемы руководителя, и пути их решения (таблица 4).

Таблица 4 – Основные проблемы руководителя, и пути их решения

Проблема	Решение
Ошибочно подобранный персонал	Планирование персонала. Совершенствование подбора сотрудников.
Повторяются одни и те же проблемы	Определение принципов принятия решений. Анализ внутренней среды организации
Неэффективные собрания и совещания	Предварительная подготовка. Правильный состав участников
Нехватка времени на выполнение некоторыми сотрудниками работы в полный объем	Рациональное распределение обязанностей между подчиненными

Текущие проблемы каждодневного характера, так называемая рутинная работа, захватывает основное время низовых звеньев управления. От решения предоставленных проблем среднее звено руководства и особенно высшие руководители по возможности, должны, быть освобождены.

2 Анализ и оценка деятельности торговой фирмы

2.1 Характеристика компании торговой фирмы

В данной работе объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью торгово-розничная организация «Уральский печник».

Торгово-розничная организация «Уральский печник» созданное в 2014 году без ограничения срока его действия.

Адреса:

1. г. Арамилъ, ул. Пролетарская 82, рыночный комплекс "Арамилъский привоз".

2. г. Уфа, ул. Индустриальное шоссе 44\1, торгово-выставочный комплекс "Радуга-Экспо" павильон 1-г-8.

Телефоны:

1. г. Екатеринбург, Арамилъ +7 (343) 206 207 1

2. г. Уфа +7 (347) 294 203 0

Сайт: ural-pech.ru

Общество с ограниченной ответственностью «Уральский печник» создано на основании решения общего собрания участников в соответствии с нормами Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью».

По российскому законодательству, обществом с ограниченной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров.

Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Деятельность компании заключается в продаже банных печей, котлов, каминов, дверей для бани, дымоходов, печного литья.

Главным офисом организации является магазин, находящийся в городе Арамилы. За первый год существования был открыт второй филиал в городе Уфа. В ближайшем будущем планируется открытие третьего филиала в городе Горный Щит.

Фирма стремительно развивается, не смотря на свое пока еще молодое существование, и является достаточно сильным конкурентом среди товаров и услуг своего рода.

Основными конкурентами являются «Уральский печник» следующие компании:

1. ООО «100 ПЕЧЕЙ»;
2. ООО «ПЕЧИ 96»;
3. ООО «Народные печи».

Организационно - правовая деятельность торговой фирмы.

Основной целью деятельности фирмы, является расширение рынка товаров и услуг, а также получение прибыли.

Видами деятельности являются:

1. Торгово-закупочная деятельность.
2. Розничная.
3. Открытие торговых точек.
4. Посредническая деятельность.

В настоящее время в торговой фирме «Уральский печник» работает 10 человек. Из них 3 человек, включая генерального директора, занимаются управлением компании «Уральский печник»:

1. Генеральный директор - 1 человек.
2. Коммерческий директор - 1 человек.
3. Заместитель генерального директора - 1 человек.

Квалификационный и количественный состав персонала торгово-розничной организации ООО «Уральский печник»:

- 1) Бухгалтер – 1 чел.
- 2) Маркетолог – 1 чел.
- 3) Продавец - 2 чел.
- 4) Менеджер по логистике – 1 чел.
- 5) Менеджер по закупкам – 1 чел.
- 6) Менеджер по продажам – 1 чел.

Структура предприятия и его подразделений определяется предприятием самостоятельно. При разработке организационной структуры управление необходимо обеспечить эффективное распределение функций управления по подразделениям. Организационная структура компании прилагается в приложении А.

Структура управления может изменяться во времени в соответствии с динамикой масштабов и содержания функций управления.

Исполнительным органом торгово-розничной организации ООО «Уральский печник» является генеральный директор.

В компетенции генерального директора розничной торговой организации «Уральский печник» находятся вопросы разработки и реализации целей, политики и стратегии их достижения, а также организация и руководство текущей деятельностью фирмы и распоряжение имуществом.

Так же, директор, несет полную ответственность за его состояния и деятельность прерии государством и трудовым коллективом.

Директор представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия.

Коммерческая деятельность торгово-розничной организации

Коммерческая деятельность, как элемент рыночных услуг заключается в посреднической деятельности по продвижению товаров от производителей к потребителям посредством купли продажи.

Товарный запас – часть имущества, предназначенное для продажи. Учет запасов ведется в порядке, установленном Положением по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ, Положением по бухгалтерскому учету – Учет материально-производственных запасов (ПБУ 5/98).

Организация заключает договоры снабжения на поставку товара с различными поставщиками (см. приложение В). Предпочтение отдается тем поставщикам, которые предлагают качественную недорогую продукцию и находятся в близлежащих зонах. Основным поставщиком является «Теплодар-урал».

Финансовая деятельность торгово-розничной организации. В каждой компании значительное место занимает финансовая деятельность, которая включает в себя, как планирование бюджета организации, так и прогнозирование затрат. Для этого необходимо вести учет денежных средств компании.

Рассмотрим приход и расход торгово-розничной организации, которые отражают последние три месяца финансовой деятельности организации (таблица 5).

Таблица 5 – Затраты торгово-розничной организации

Элементы затрат	Сумма (тыс.руб.)		
	март	апрель	май
З/п общая	200	205	205
Расходные материалы	130	90	105
Отчисления на социальные нужды	50	50	50
Аренда павильона г. Уфа	30	30	30
Общехозяйственные расходы	3	3	3
Коммерческие расходы	70	60	60
Итого	513	438	453

Анализируя таблицу 5, видна не стабильность расходов компании в сырье и материалах, так как ассортимент на складах не полный, компании периодически приходится приобретать товар, которого нет в наличии.

Из этого следует и не стабильность коммерческих расходов, обусловленная транспортировкой товара до магазинов и складов.

Зарботная плата сотрудников в течение всех трёх месяцев стабильна, это обусловлено тем, что персонал, не зависимо от эффективности своей работы, получает одну и ту же сумму к выдаче.

Каждая компания стремилась, и будет стремиться к снижению расходов. В данном вопросе роль руководителя, заключается в поисках методов и мероприятий, нацеленных на снижение затрат организации. Рассмотрим расход компании наглядно (рисунок 2).

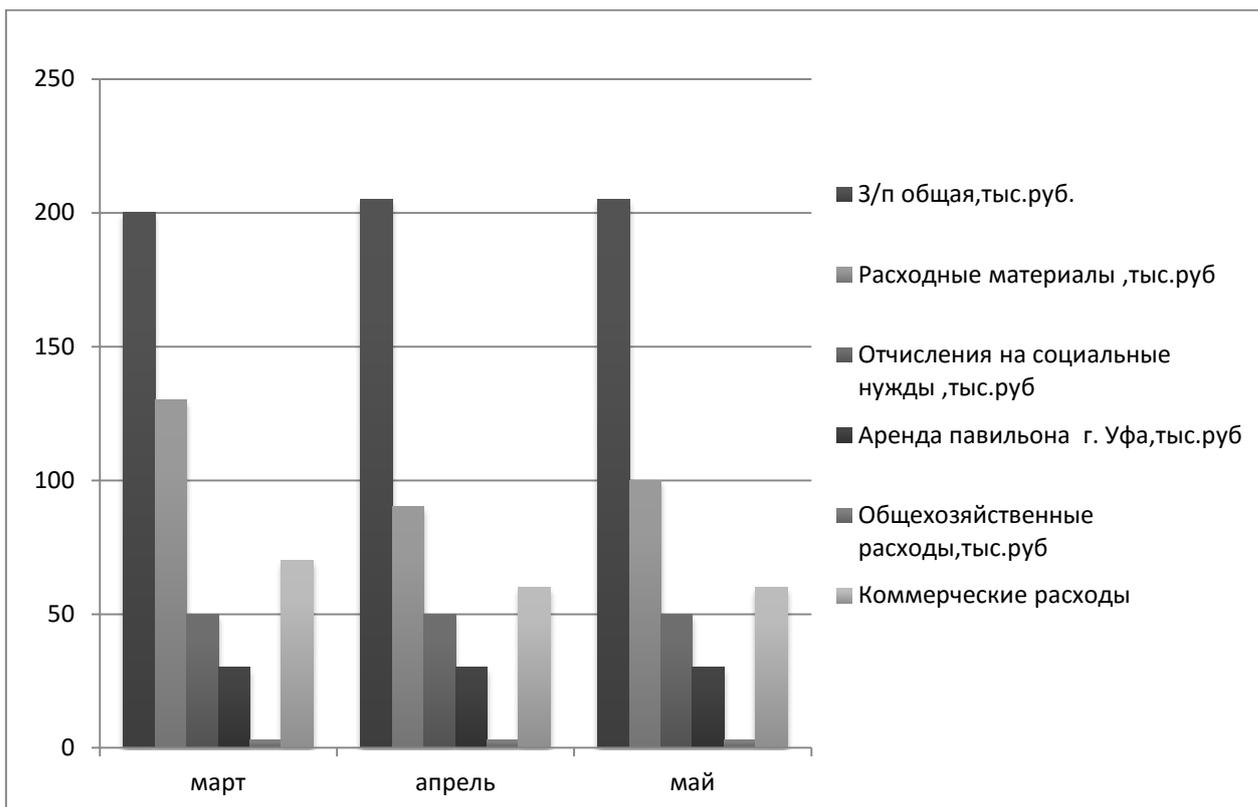


Рисунок 2 – Затраты торгово-розничной организации

На рисунке 2 наглядно представлены затраты торгово-розничной организации. По вертикали отражена сумма в тыс. руб., по горизонтали - месяцы наблюдаемого периода.

Сумма затрат наблюдаемых трёх месяцев, котируется от 438.000 рублей, до 513.000 рублей. Из этих данных можно сделать вывод, что средние затраты торгово-розничной организации составляют 475.500 рублей.

В апреле месяце видно снижения затрат на расходные материалы, что существенно снизили общие расходы компании.

Анализируя график затрат, представленный на рисунке 3, видна стабильность в отношении расходов организации, но всегда нужно искать методы и пути снижения каждого пункта затрат.

Проанализировав затраты торгово-розничной организации, нужно составить приход от продаж компании и наглядно рассмотреть его (таблица 6).

Таблица 6 – Приход (продажи) торгово-розничной организации

Месяц	Сумма (тыс.руб.)		
	март	апрель	май
Печи	210	270	380
Дымоходы	190	160	230
Теплицы	10	15	17
Монтаж (дымоходы+теплицы)	10	45	60
Сопутствующие материалы	40	60	70
Итого	460	550	757

В таблице 6, показан доход организации, который с каждым месяцем повышается.

В марте месяце, компания отработала в минус дохода (денежные средства были вложены лично генеральным директором), что очень обеспокоило руководителя.

Для выхода из ситуации была проделана следующая работа:

- 1) раздача листовок со скидкой в 5%, возле магазина и местах большой проходимости людей;
- 2) реклама в социальных сетях и на официальном сайте организации;
- 3) мотивированы продавцы магазинов, тем что, на период, пока фирма не выйдет из минуса, их заработная плата будет исходить только от проделанной работы.

Рассмотрим наглядно рост дохода торгово-розничной организации (рисунок 3).

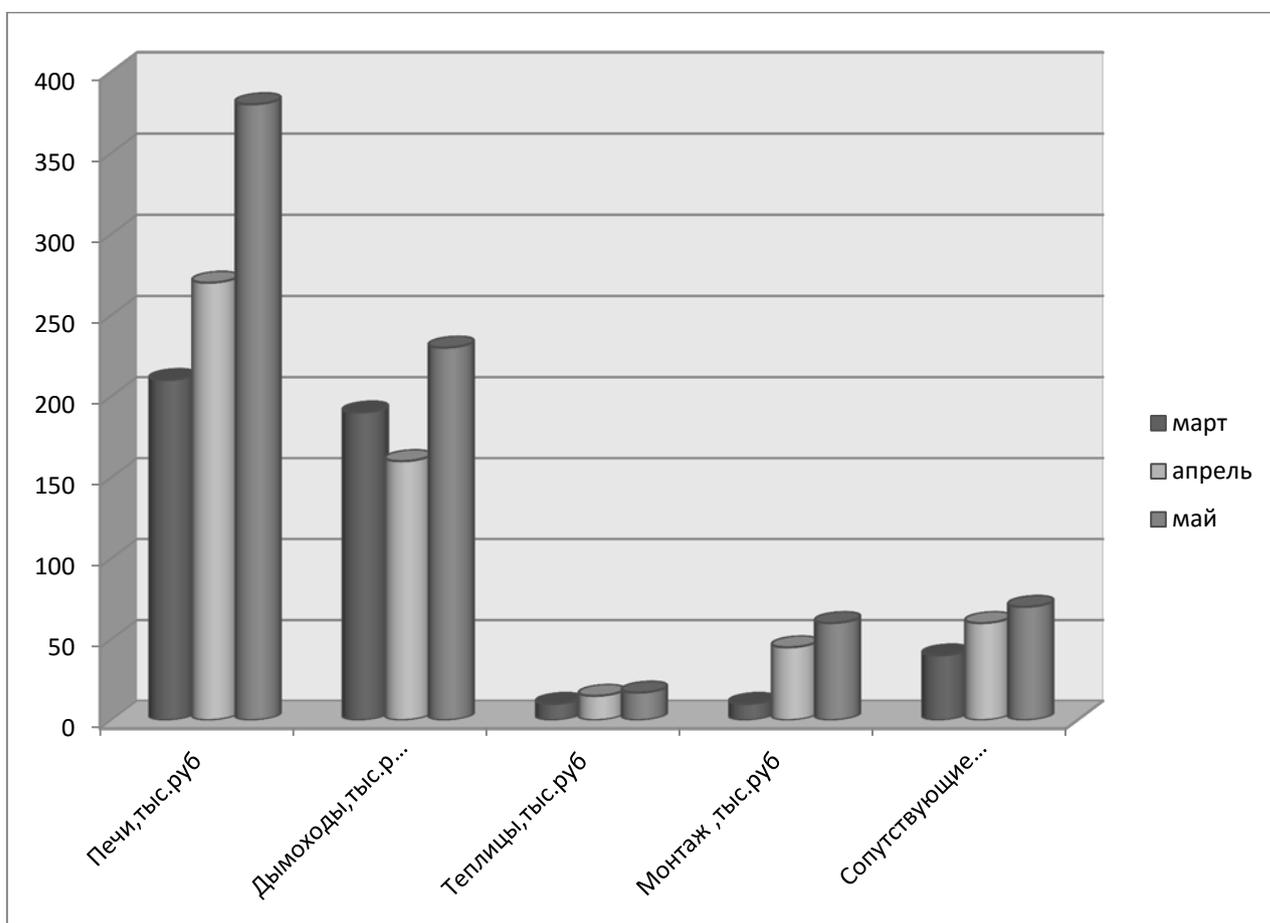


Рисунок 3 – Приход (продажи) торгово-розничной организации

На рисунке 3 наглядно представлен приход торгово-розничной организации. По вертикали отражена сумма в тыс. руб., по горизонтали – товары и услуги.

С апреля месяца видно результативное повышение продаж печей, и на все остальные товар и услуги организации.

Сумма прихода наблюдаемых трёх месяцев, котируется от 460.000 рублей, до 757.000 рублей. Из этих данных можно сделать вывод, что приход торгово-розничной организации в среднем составляет 608.500 рублей.

Рассмотрим наглядно среднюю сумму прихода наблюдаемых трёх месяцев по отношению к минимальной и максимальной сумме (рисунок 4).

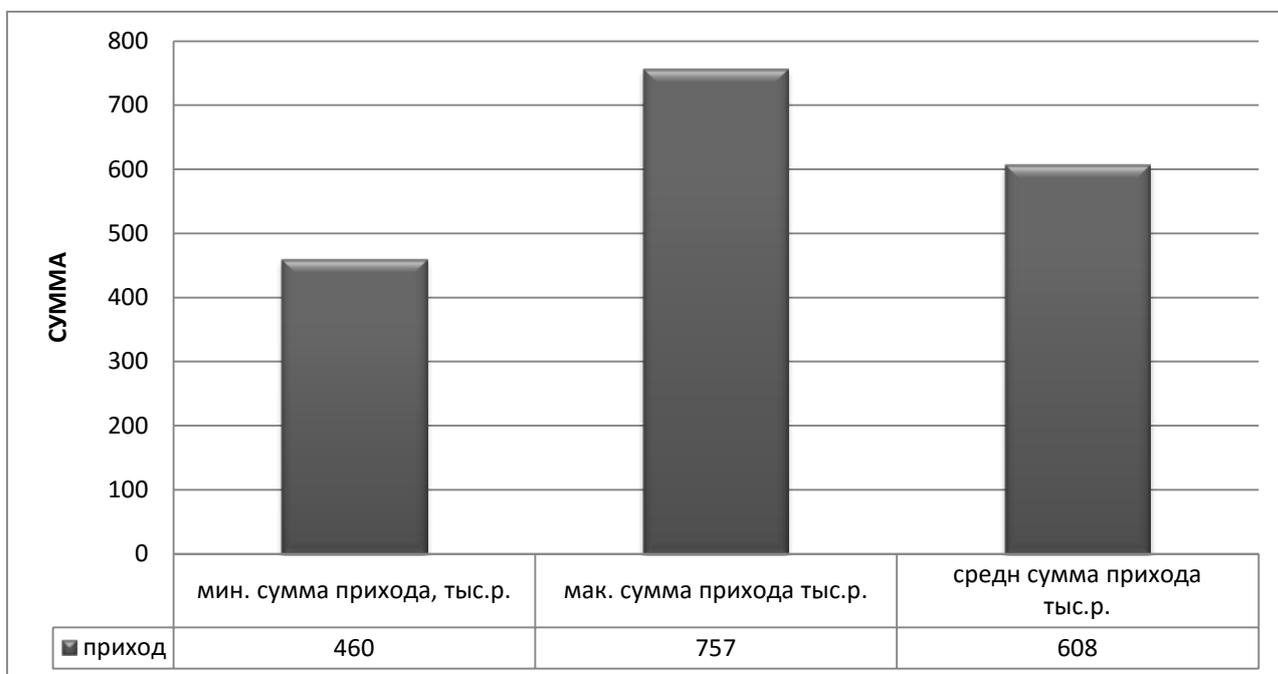


Рисунок 4 – Средняя сумма прихода наблюдаемых трёх месяцев по отношению к минимальной и максимальной сумме

По результатам рассматриваемых трех месяцев финансовой деятельности организации, роль руководителя, как управляющего привела к хорошей динамике и положительному доходу.

Анализ цен на продукцию

Цена является основным регулятором экономической системы, поскольку она влияет на распределение факторов производства.

Цена на товары и услуги главный показатель рыночного спроса; воздействуя на конкурентное положение организации и его долю рынка, цена оказывает решающее влияние на доход и прибыль предприятия [34].

Таблица 7 – Анализ сравнения цен с конкурентами на рынке торгово-розничной организации

Компания	Наименование	Цена min, тыс. руб.	Цена max, тыс. руб.	Востребованная цена продажи, тыс. руб.
1	2	3	4	5
«Уральский печник»	банные печи	15	60	40
	котлы	4	16	10
	камины	35	80	50
	дымоходы	4	40	33
«100 ПЕЧЕЙ»	банные печи	17	55	33
	котлы	7	18	11
	камины	38	70	55
	дымоходы	4	37	19
«ПЕЧИ 96»	банные печи	15	70	30
	котлы	4	13	7
	камины	40	90	60
	дымоходы	4	18	11
«Народные печи»	банные печи	18	65	45
	котлы	5	10	6
	камины	38	86	71
	дымоходы	3	30	19

Анализируя таблицу 7 сравнения цен с конкурентами на рынке, организация занимает на рынке срединное положение, т.е. она реализует продукцию по средним ценам и имеет не самый большой и не самый маленький объем реализации продукции.

Таблица 8 – SWOT- анализ деятельности торгово-розничной организации

1	2	3
Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	Большой ассортимент продукции. (Позволяет организации увеличить выручку от реализации)	Демотивация сотрудников. (Отсутствие заинтересованности сотрудников в увеличении продаж, расширении клиентской базы)
	Развита сбытовая система (Способствует реализации товара)	Неустойчивое финансовое положение организации. (Возрастает риск неплатежеспособности)
	Известность рынка (Доверие у заказчика вызывают не столько высокие позиции в результатах поиска, сколько известность компании на рынке)	Не проводятся маркетинговые исследования по поиску и изучению новых каналов сбыта
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	Присутствие не всего ассортимента товара на складе. (Представляет возможности для увеличения товарооборота, уменьшает необходимость конкурентной борьбы на ближайшее время.)	Высокий уровень инфляции. (Высокая инфляция активно противодействует экономическому росту организации)

Окончание таблицы 8

1	2	3
Внешняя среда	Повышение уровня жизни. (Диктует необходимость введения дорогих услуг и товаров.)	Низкая платежеспособность населения. (Сказывается на рентабельности и тормозит развитие бизнеса)
	Сокращение численности безработных. (Расширившись, компания может принять больше работников, чем сократит уровень безработицы)	Зависимость от поставщика. (Один из поставщиков дает товар под реализацию без процентов, что выгодно для компании)

Таблица SWOT анализа, показывает сильные и слабые стороны внешней и внутренней среды деятельности организации.

Можно вывод, что сделать вывод, что организации есть куда стремиться и над чем работать, об этом свидетельствуют ее слабые стороны, как во внешней, так и во внутренней среде.

2.2 Анализ процесса организации труда руководителем

Руководитель организации, как особый вид работников, является важной составной частью коллектива. Коллектив только тогда достигнет цели, если все будут работать в духе сотрудничества и взаимопонимания. Но когда руководитель не может правильно организовать работу, то все усилия остальных членов коллектива будут напрасны [42].

В целом трудовую деятельность руководителя торгово-розничной организации «Уральский печник» можно разделить на 4 функции:

- 1) планирование (цены, сбыт товара, сокращение издержек и другое);
- 2) организация (рабочее время, работа сотрудников, покупки, поставки);
- 3) мотивация (мотивация рабочего персонала и организации в целом);
- 4) контроль (контроль всей деятельности компании, финансовых результатов, потерь).

Но не следует полагать, что только руководитель выполняет эти функции. Ему активно должны помогать остальные работники.

Можно выделить следующие особенности руководителя торгово-розничной организации:

- 1) руководитель прямо не связан с созданием материальных ценностей, хотя активно участвует в организации;
- 2) работа руководителя в основном умственная;
- 3) повышенные нервно-психические старания руководителя связаны с управлением людьми и принятием ответственных решений;
- 4) труд руководителя не поддается количественному учету;
- 5) необходимость принятия значительного количества решений за короткий период;
- 6) если работник в течение своей рабочей смены выполняет, в основном, несколько операций, то руководитель в течение своего трудового дня выполняет множество всевозможных операций;
- 7) труд руководителя в основном не имеет четкого завершения.

Все перечисленные выше особенности необходимо учитывать при организации труда руководителя.

Рассмотрев особенности работы руководителя торговой фирмы «Уральский печник», необходимо выяснить, чем занимается руководитель в течение рабочего дня.

Для этого нужно составить:

1. Фотографию рабочего дня руководителя.
2. Составить сводки одноименных затрат рабочего времени.
3. Определить фактические затраты оперативного, подготовительно-заключительного времени, времени на обслуживание рабочего места, отдых и личные надобности, потери рабочего времени [45].

Время работы руководителя торговой компании 9 часов.

Обеденный перерыв не предусмотрен, так как руководитель одновременно обедает и просматривает электронную почту.

Наблюдательный лист фотографии рабочего дня руководителя торговорозничной организации «Уральский печник» представлен в приложении Б.

По результатам индивидуальной фотографии рабочего дня были составлены сводки одноименных затрат рабочего времени.

Определяем следующие средние фактические затраты:

- 1) оперативного (ОП);
- 2) подготовительно-заключительного времени (ПЗ);
- 3) времени на обслуживание рабочего места (О);
- 4) отдых и личные надобности (ОТ);
- 5) потери рабочего времени (ПТ).

Таблица 9 – Сводки одноименных средних затрат рабочего времени руководителя

Затраты времени	Наименование затрат	Индекс	Продолжительность, мин.
Подготовительно-заключительное время	Разработка плана совершенствования нормирования расходов, обработка документов, их рассмотрение и подписание	ПЗ	65
Оперативное время	Просматривает документы, проведение совещания, личная встреча с поставщиком, работа с текущей документацией, разговор с покупателем, деловая встреча, звонок в магазин в г. Уфа, просмотр почты, разработка плана совершенствования нормирования расходов, обработка документов, их рассмотрение и подписание, разговор с ответственным по продажам, обсуждение заказа с поставщиками по телефону, разговор с коммерческим директором и заместителем.	ОП	410
Время обслуживания рабочего места	Координация рабочих по телефону	О	15
Время на отдых и личные надобности	Просматривает документы	ОТ	20
Время перерывов, вызванных нарушением нормального хода деятельности организации	Личные нужды	ПТ	20
Всего			540

В таблице 9 показаны результаты фактических средних сводок одноименных затрат рабочего времени руководителя торгово-розничной организации.

Рассмотрим сводки одноимённых средних затрат рабочего времени руководитель торгового-розничной организации в процентном соотношении.



Рисунок 4 – Сводки одноименных средних затрат рабочего времени руководителя в процентах

Рисунок 4 показывает средние затраты рабочего времени руководителя в процентах, основная часть – 77 %, уходит на оперативное время

Сравним затраченное время по группам с нормативами затрат времени по тем же группам, составив баланс затрат рабочего времени руководителя торгово-розничной организации (таблица 10).

Таблица 10 – Баланс средних затрат рабочего времени руководителя

Затраты времени	Наименование затрат	Продолжительность, мин.		излишек	недостаток
		Нормир-я	Факт-я		
1	2	3	4	5	6
Подготовительно-заключительное время	Разработка плана совершенствования нормирования расходов, обработка документов, их рассмотрение и подписание	30	65	35	-
Оперативное время	Просматривает документы, проведение совещания, личная встреча с поставщиком, работа с текущей документацией, разговор с покупателем, деловая встреча, звонок в магазин в г. Уфа, просмотр почты, разработка плана совершенствования нормирования расходов, обработка документов, их рассмотрение и подписание, разговор с ответственным по продажам, обсуждение заказа с поставщиками по телефону, разговор с коммерческим директором и заместителем.	475	410	-	65

Окончание таблицы 10

1	2	3	4	5	6
Время обслуживания рабочего места	Координация рабочих по телефону	15	15	0	0
Время на отдых и личные надобности	Просматривает документы	15	20	5	0
Время непредусмотренных перерывов (потери времени)	Личные нужды	5	20	15	-
Общее время наблюдения	540				

Сравним нормированные фактические затраты времени процентном соотношении наглядно (рисунок 5).

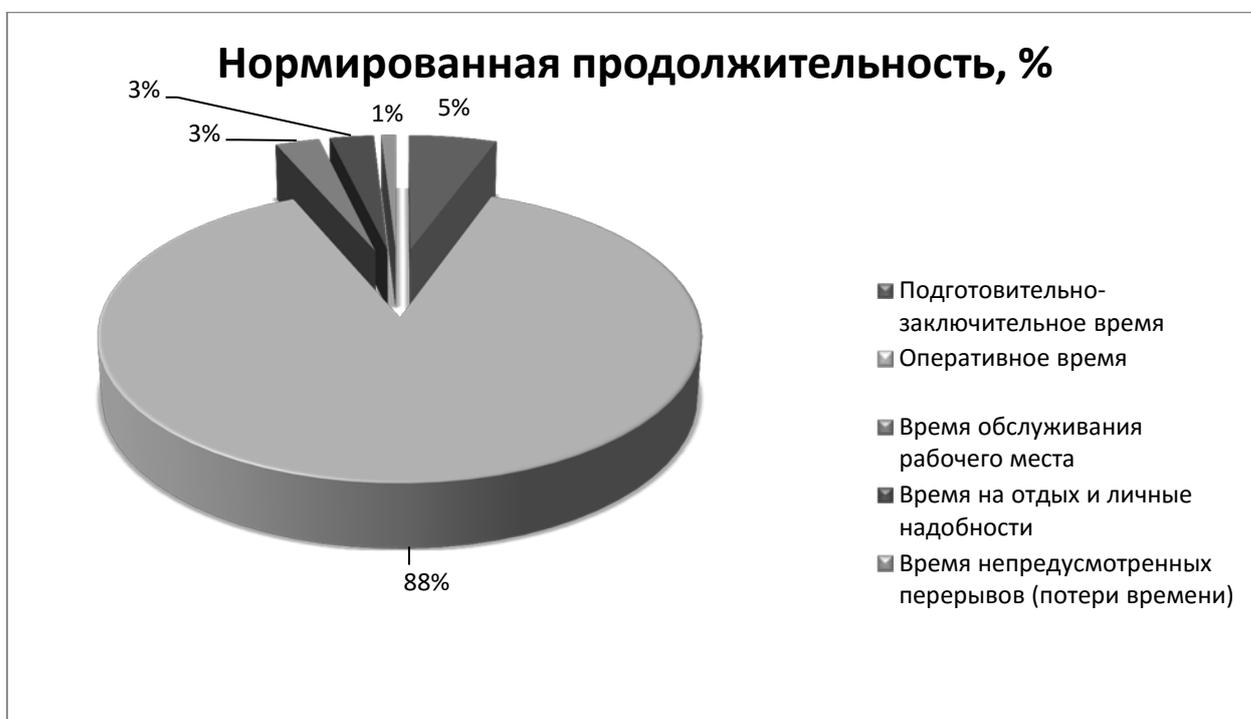


Рисунок 5 – Нормированная продолжительность, %

На рисунке 5 показана нормативная продолжительность в процентах рабочего времени руководителя.

Как видно по диаграмме на рисунке 5 нормированная продолжительность оперативного времени рабочего дня руководителя торговой розничной организации должна составлять 88 %.

По данным следует вывод, что оперативное время занимает 88 %, также 1% рабочего времени уходит на время не предусмотренных перерывов, 5 % занимает подготовительной заключительное время и по 3% времени уходит на время обслуживания рабочего места и время на отдых, и личные надобности.

Рассмотрим фактическую среднюю продолжительность рабочего времени руководителя торговой розничной организации в процентном соотношении (рисунок 6).



Рисунок 6 – Фактическая средняя продолжительность, %

По некоторым группам излишек затраченного времени, поэтому появляется недостаток оперативного времени, а значит, руководитель не рационально планирует свое рабочее время

Можно сделать вывод, что нужно оптимизировать затрачиваемое время, в противном случае пользы от их деятельности будет мало.

2.3 Проведение анализа организации рабочего времени руководителя

Постоянная нехватка времени при возрастающей загруженности на работе – явление характерное для большинства управляющих. Ценен тот руководитель, который знает свою работу свое дело может хорошо управлять организацией и персоналом. Также добиваться поставленных целей независимо от его образования и внешности.

Это главный стандарт настоящего управленца, ведь даже при наличии всех навыков руководитель не будет успешным, если он не будет правильно организовывать свое рабочее время.

Анализ использования рабочего времени выявляет потери и непроизводительные затраты рабочего времени, недостатки сложившейся организации труда с тем, чтобы обосновать конкретные предложения по ее совершенствованию.

Для этого определим:

1) Степень экстенсивного использования рабочего времени, который оценивается величиной коэффициента экстенсивности $K_{э}$, рассчитываемого по формуле

$$K_{э} = \frac{(\Phi - \Pi)}{\Phi}, \quad (1)$$

где Φ – фонд рабочего времени (мин),

Π – регламентированные и нерегламентированные перерывы в работе (мин).

$$K_{э} = \frac{(540 - 5 - 5 - 20)}{540} = 0,94, \quad (1)$$

Данный коэффициент показывает степень загруженности работой руководителя. Как видно из расчетов, руководитель компании загружен работой на 94 процент.

Нормативное значение $K_{Э}$ с учетом времени на отдых, и личные надобности составляет 1,0, таким образом, производственные процессы организованы достаточно рационально, отклонения составляют лишь – 0,94.

Рассмотрим наглядно сравнение степени экстенсивного использования рабочего времени руководителя торгово-розничной организаций в процентном соотношении (рисунок 7).

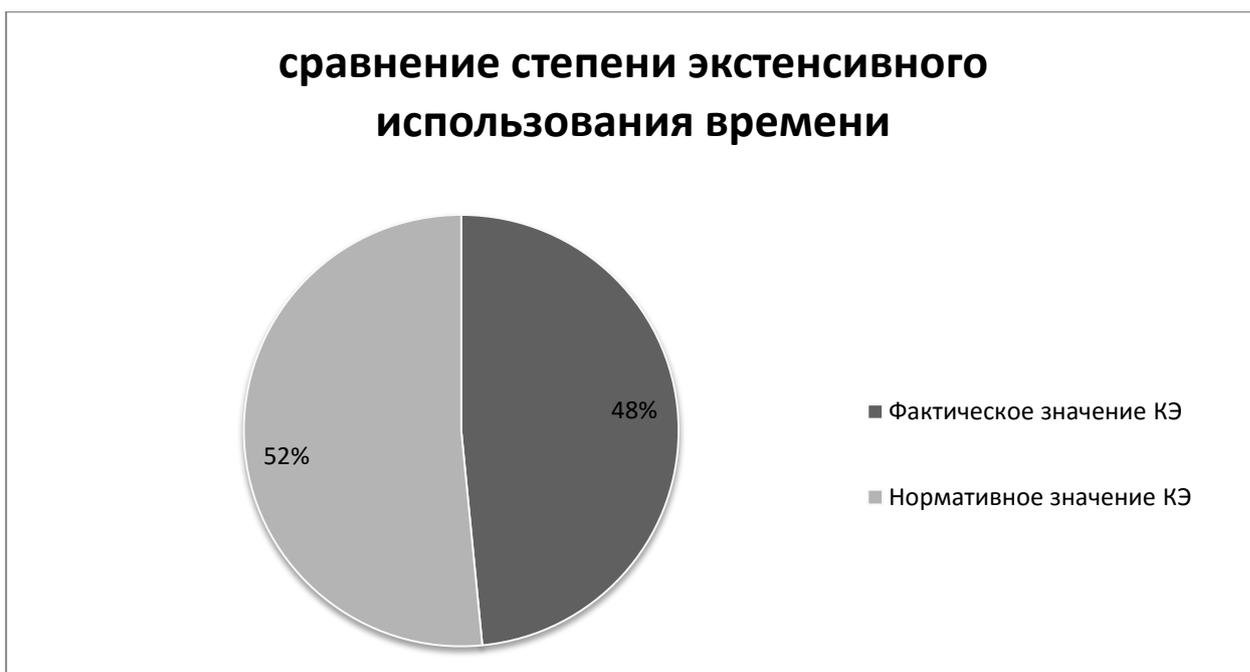


Рисунок 7 – Сравнение степени экстенсивного использования времени руководителя торгово-розничной организаций в процентном соотношении

На рисунке 7 видно неравенство фактического значения коэффициента экстенсивного использования времени с нормативным значением коэффициента экстенсивности, фактическое значение коэффициента экстенсивного использования рабочего времени не превышает нормативное значение, значит, производственные процессы организованы достаточно рационально.

2) Определим $K_{отл}$, т. е. показатель, характеризующий величину затрат времени на регламентированные перерывы. Он рассчитывается по формуле:

$$\text{Котл} = \frac{\text{отл}}{\Phi}, \quad (2)$$

где Φ – фонд рабочего времени (мин),
отл – время на отдых и личные надобности (мин)

$$\text{Котл} = \frac{(5+5+20)}{540} = 0,05, \quad (2)$$

Значение Котл – коэффициента времени регламентированных перерывов в работе равен – 0,05, это ниже нормативного значения составляющего 0,06 времени рабочего дня.

При недостаточном отдыхе руководителя в течение дня возможно снижение концентрации внимания, раздражительность, общая усталость, что негативно скажется на осуществлении управления.

Рассмотрим наглядно сравнение нормативного и фактического коэффициента времени регламентированных перерывов (рисунок 8).

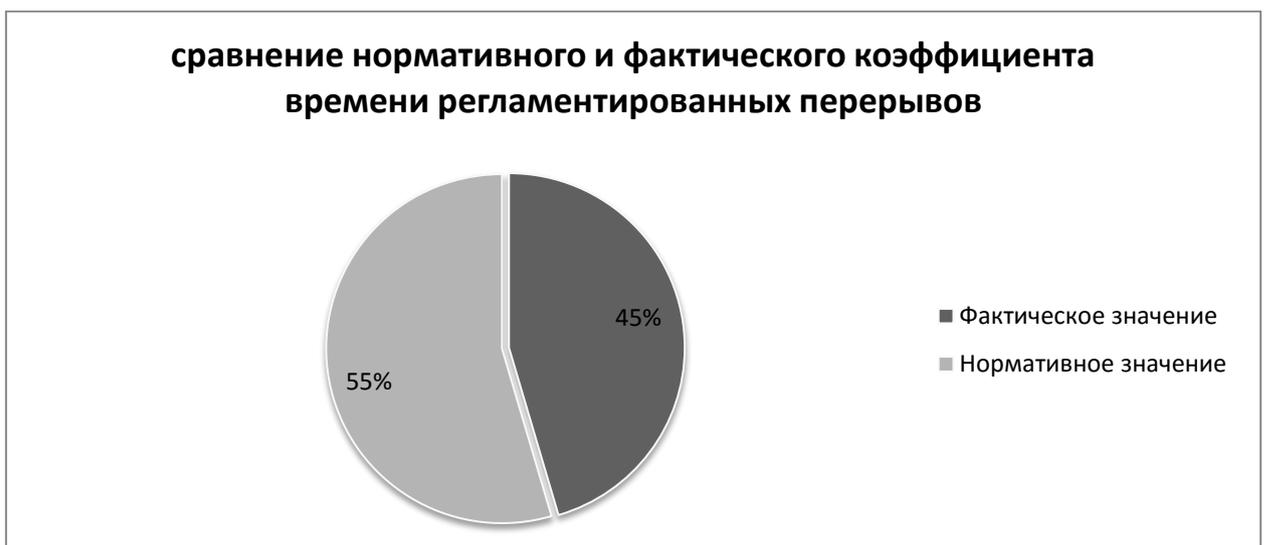


Рисунок 8 – Сравнение нормативного и фактического коэффициента времени регламентированных перерывов

На рисунке 8, видно, что фактическое значение коэффициента времени регламентированных перерывов немного меньше чем нормативный коэффициент из этого следует, что руководитель торгово-розничной организации в течение дня может иметь проблемы с концентрацией внимания, общей усталостью, что негативно может сказаться на осуществлении нормального хода управления.

3) Рассчитаем коэффициент потерь рабочего времени по вине самого руководителя, используя формулу:

$$K_{пр} = \frac{ПР}{Ф}, \quad (3)$$

где $Ф$ – фонд рабочего времени (мин),

$ПР$ – перерывы, зависящие от руководителя (мин)

$$K_{пр} = \frac{5}{540} = 0,01, \quad (3)$$

Коэффициент $K_{пр}$ минимален, всего 0,01%, отсюда следует вывод что, по вине руководителя потеря времени почти не проявляется.

Исходя из экономических расчетов анализа рабочего времени руководителя, можно сделать следующие выводы:

Загруженность рабочего дня у руководителя организации ООО «Уральский печник» находится в пределах 94% , это все же не выработка на все 100%, и есть что изменить для наиболее лучшего использования рабочего времени, и более эффективной и результативной производительности торгово-розничной организации.

Рассмотрим наглядно загруженность рабочего дня руководителя торгово-розничной организации (рисунок 9).



Рисунок 9 – Загруженность рабочего дня руководителя торгово-розничной организации

Потери времени руководителя торгово-розничной организации, также возникает из-за особенностей личного ведения дел и взгляда на контроль сотрудников, и всего процесса работы организации. Управленец не желает прибегать к новым методам контроля и осуществления целей, так как ему удобнее находиться в том режиме, к которому изначально приведена деятельность организации.

Недостатками торгово-розничной организации, которые влияют на потерю времени, являются:

- 1) отсутствие приоритета в делах,
- 2) недостаток мотивации, то есть безразличное отношение к работе, не запланированные посетители (руководитель во время процесса своей рабочей деятельности может вполне спокойно прервать текущую работу).
- 3) очень маленькая шумоизоляция в павильоне, что очень сильно влияют на работоспособность, как руководителя, так и остальных подчинённых.

Устранение потерь рабочего времени позволяет не только достигнуть сокращения затрат управленческой деятельности, но и повысить его эффективность, так как, потери рабочего времени - это не просто не используемое работой время, это неосуществленные экономические цели и задачи, которые могли бы повысить эффективность работы самого руководителя торговой организации и всей системы управления [2].

3 Разработка рекомендаций по оптимизации распределения рабочего времени руководителя

3.1 Особенности эффективной работы руководителя

В торгово-розничной организации, самым большим недостатком является распределение рабочего времени руководителя. Управленец совершает типичные ошибки в распределении, как собственного рабочего времени, так и во времени остальных сотрудников.

Основные ошибки генерального директора торгово-розничной организации:

1. перенос принятия решений, проблем, которые руководитель откладывает на завтра. Эта ошибка является самой распространённой. Главной причиной таких ситуаций является не собранность, нерешительность вполне даже и неуверенность. Руководителю нужно все проблемы и вопросы решать сразу и по мере поступления их, не откладывая их на потом. При этом рационально распределяя рабочее время;

2. второй ошибкой руководителя организации является стремление сделать всё самому. Руководитель очень часто тратит свое время на выполнение той работы, которую вполне могли бы выполнить другие сотрудники. Из-за этого затягиваются решения более глобальных вопросов и проблем организации, которые требуют участия самого руководителя;

3. неумение правильно разграничить обязанности между подчинёнными, также является ошибкой генерального директора торгового-розничной организации. Отсутствие чёткого делегирования задач, ответственности. В результате чего не только затрудняется решения многих вопросов и проблем, но и возникает ненужное личное соперничество между подчинёнными.

Чтобы оценить эффективность руководителя торговой организации "Уральский печник", был проведен анализ деятельности организации.

Где показано, что деятельность компании результативна, за три месяца компания вышла из отрицательной прибыли к положительной, этому способствовала управленческая деятельность руководителя торговой компании.

Рассмотрим наглядно динамику прибыли, на которой видно, что компания за три месяца вышла из отрицательного баланса положительному (рисунок 10).

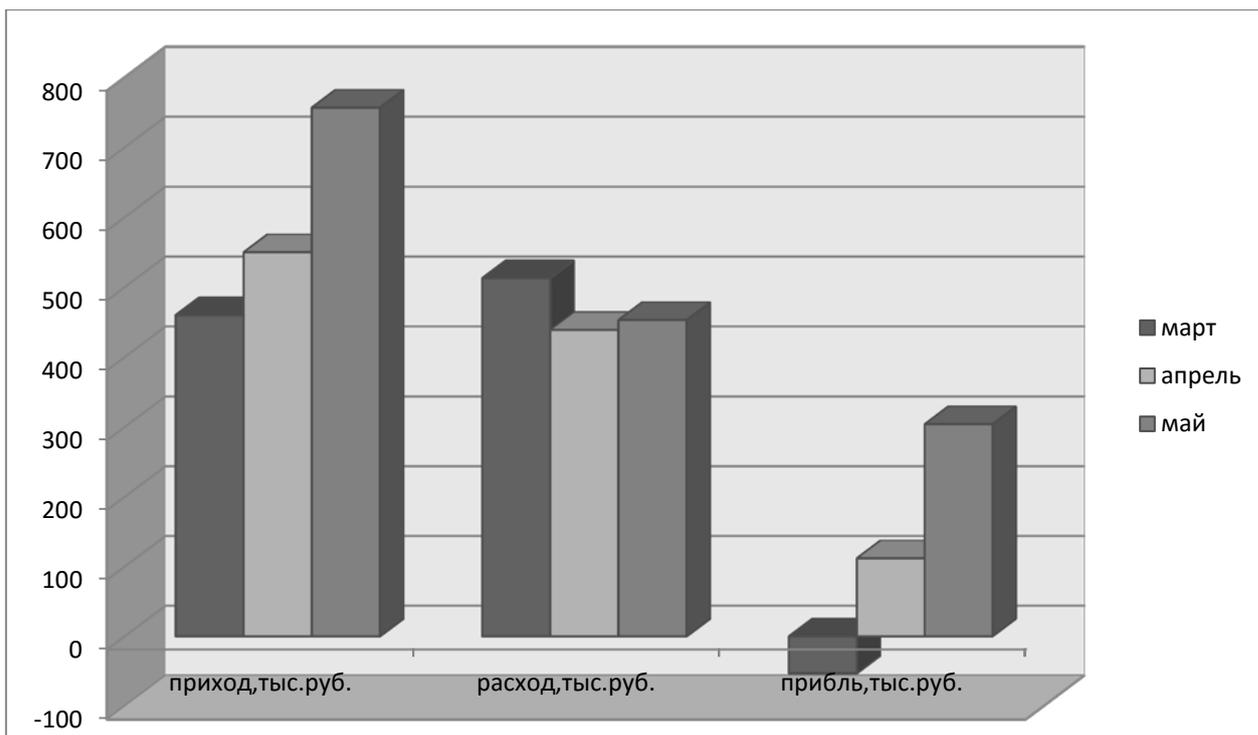


Рисунок 10 – График прихода, расхода и прибыли торгово-розничной организации

На рисунке 10 отчетливо видно, что прибыль в марте месяце была отрицательной.

Генеральный директор для выхода из критической ситуации проделал следующую работу:

1. Организовал рекламу в социальных сетях и на официальном сайте " Уральский печник".

2. Организованна раздача рекламных листовок при помощи наемных промоутеров.

3. Мотивированы продавцы магазинов, заработной платой в виде процентов от продаж.

Для наглядности соотношения разницы прихода и расхода, составим диаграмму за все три месяца наблюдаемого периода.

Изначально нужно составить график прихода торгово-розничной организации, по которому будет видна наглядно финансовая деятельность организации за три месяца наблюдаемого периода (рисунок 11).

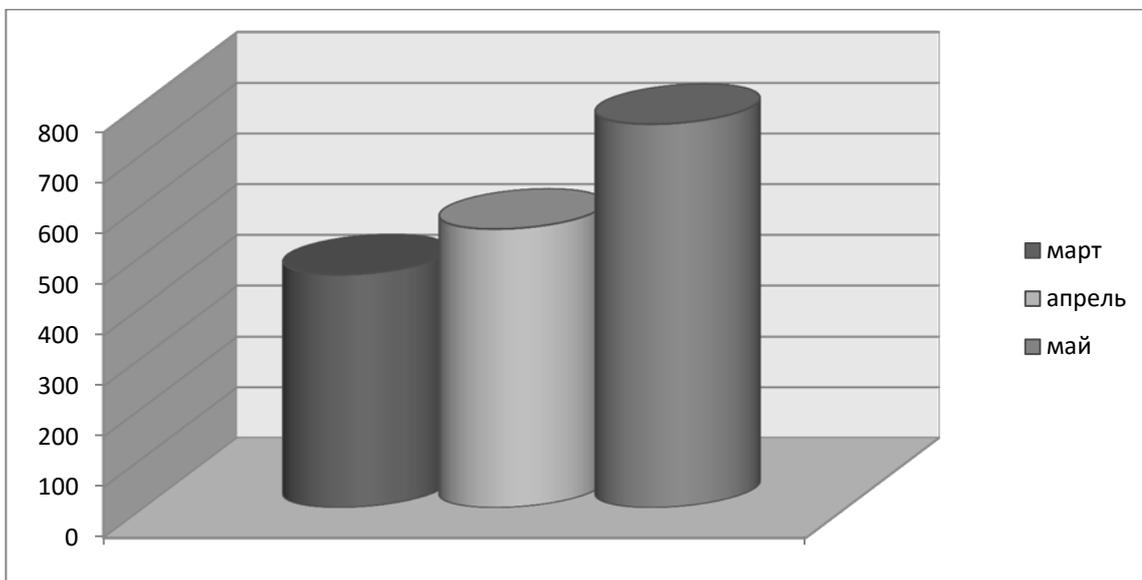


Рисунок 11 – Приход торгово-розничной организации

На рисунке 11 видно значительное повышение финансовых показателей прихода от продаж торгово-розничной организации.

Следующим действием нужно составить график расхода торгово-розничной организации, по которому так же, будет видна наглядно финансовая деятельность организации за три месяца наблюдаемого периода (рисунок 12).

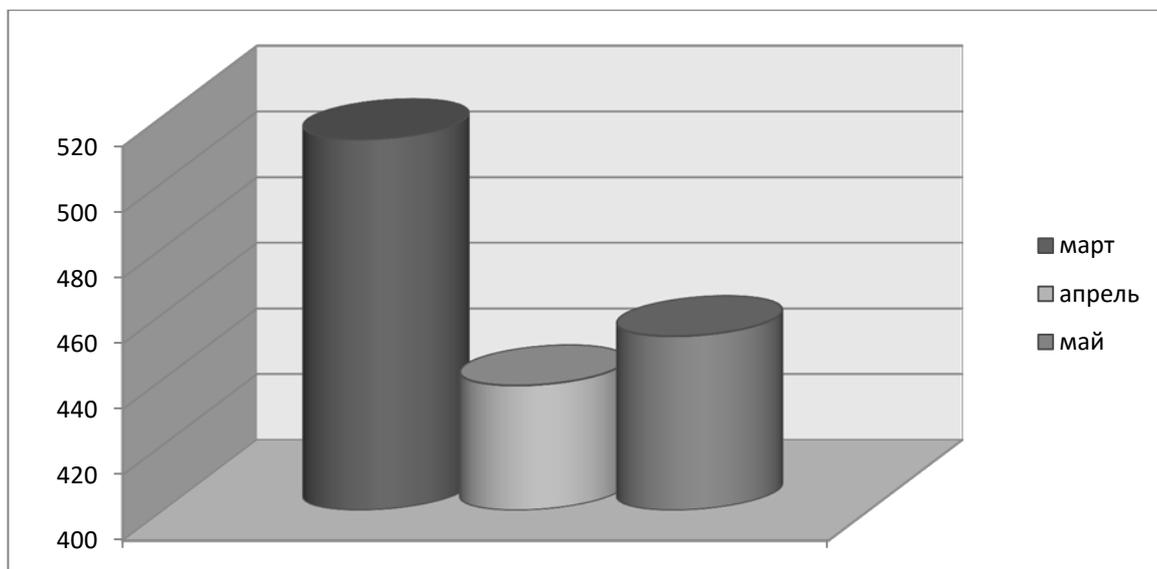


Рисунок 12 – Расход торгово-розничной организации

На рисунке 12 показано, что сумма расходов с апреля месяца уменьшалась и не превышала уровень дохода, что дает ясность того, что руководитель торгово-розничной организации проделав работу по выходу из отрицательного баланса организации привёл компанию положительному финансовому положению.

И соответственно нужно рассмотреть наглядно соотношение прихода и расхода организации (рисунок 13).

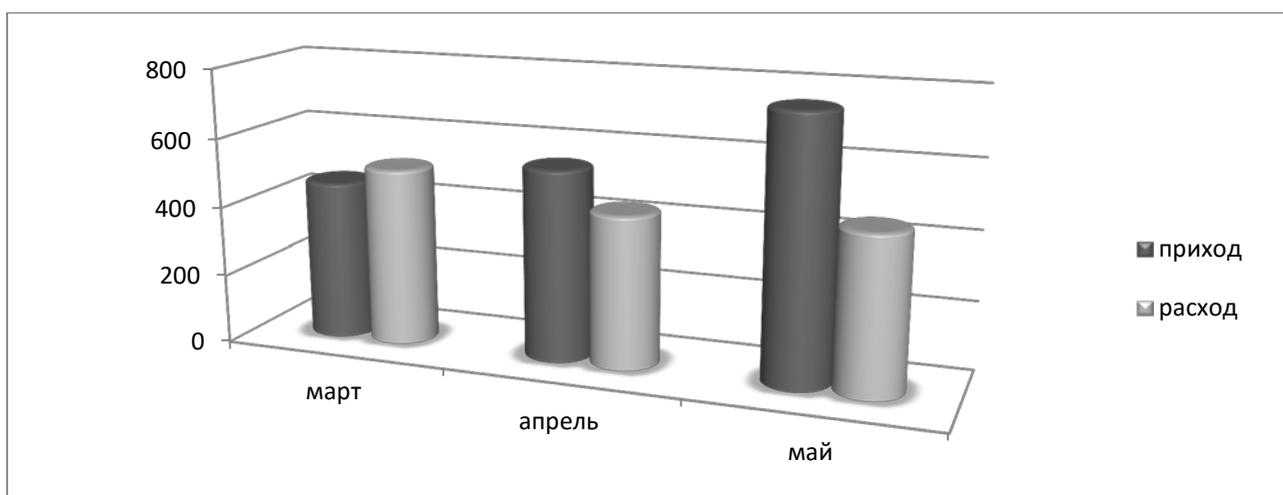


Рисунок 13 – Соотношение прихода и расхода организации

На рисунке 13, наглядно показано, что уже на второй месяц анализируемого периода, торгово-розничная организация вышла в положительную прибыль и выровняла свою финансовую деятельность.

Отсюда можно сделать вывод, что работа руководителя, как управленца эффективна и результативна, особенность руководителя выходить из критических ситуаций, способствовала положительному результату всей деятельности компании.

3.2 Мероприятия по совершенствованию распределения рабочего времени руководителя

Первым мероприятием по повышению эффективности использования рабочего времени руководителя, предлагаемым в данной работе, является повышение уровня организации обслуживания рабочего места.

По данным фотографии рабочего дня, руководитель в среднем теряет целых 15 минут на обслуживание своего рабочего места (таблица 11).

Таблица 11 – Затраты времени на обслуживание рабочего места руководителя

Наименование затрат времени	1 день		2 день		Средние затраты времени
	Текущее время	Затраты времени, мин.	Текущее время	Затраты времени, мин.	Затраты времени, мин.
Приход, подготовка рабочего места	8:00	17	8:00	13	15

Сократить потери можно путем аккуратности и внимательности к документам и прочим бумагам, обеспечение порядка на своем рабочем месте в течение всего рабочего дня.

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

Хранить документы в кабинете руководителя нет никакой необходимости, и поэтому в обязанности заместителя входит ведение архива. Документы должны, быть разложены по определенным признакам, по которым их без особого труда можно было бы найти. С повсеместным внедрением компьютеров задачу хранения документации можно переложить на них. Это сэкономит время на их поиск.

Сравним затраты времени двух наблюдаемых не рабочего дня руководителя торгово-розничной организации (рисунок 14).

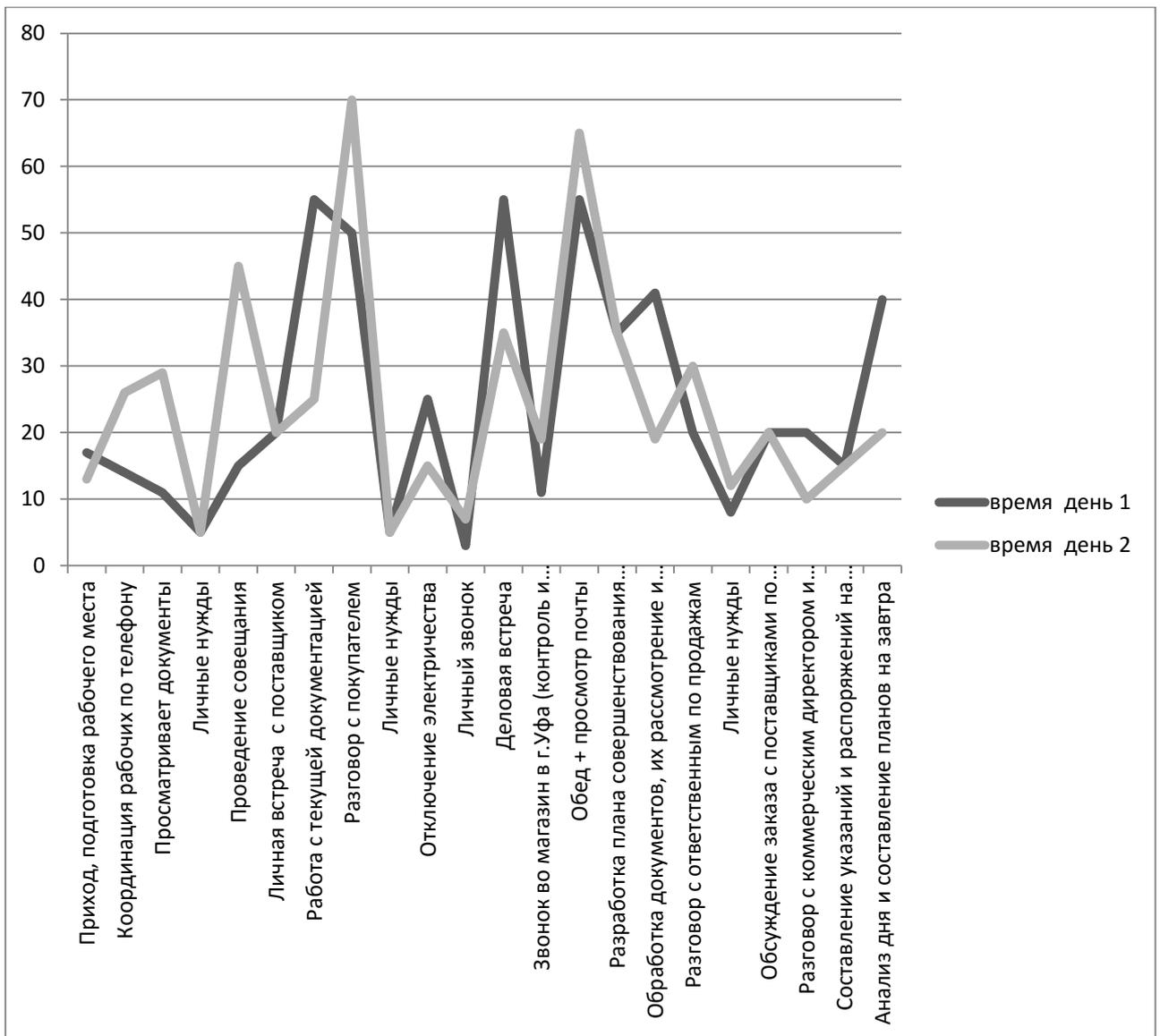


Рисунок 14 – Наглядное сравнение затрат времени, наблюдаемых дней рабочего дня руководителя.

Как видно на рисунке 14, динамика продолжительности затрат рабочего времени руководителя торгово-розничной организации нестабильна.

Продолжительность деловых переговоров и личных телефонных разговоров, должны осуществляться предельно минимально, при максимальной информированности.

Для того чтобы телефонный разговор продолжался минимальное количество времени, нужно его тщательно планировать, предварительно составить короткую структуру, продумать разговор и записать основные

вопросы, которые руководитель собирается выяснить, а также проблемы, которые могут возникнуть в ходе беседы.

Руководителю нужно тщательно планировать свои затраты рабочего времени, чтобы стремиться к снижению длительности затрат на личные нужды и личные звонки, которые мешают более высокой эффективности использования рабочего времени в течение трудового дня.

Вторым мероприятием по повышению эффективности использования рабочего времени будет рациональное распределение обязанностей между подчиненными, так как генеральный директор организации ООО «Уральский печник» выполняет задачи, которые могут за него осуществлять, как коммерческий директор, так и его непосредственный заместитель.

Руководителя торгово-розничной организации, рекомендуются проведение системы мероприятий по делегированию полномочий менеджеров отделов, предоставление больше свободы в определении тактики общения с клиентами.

Передать обязанность составления рабочего плана на заместителя, также перепоручить долю формальной переписки.

Например, можно делегировать полномочия следующим образом (рисунок 15).

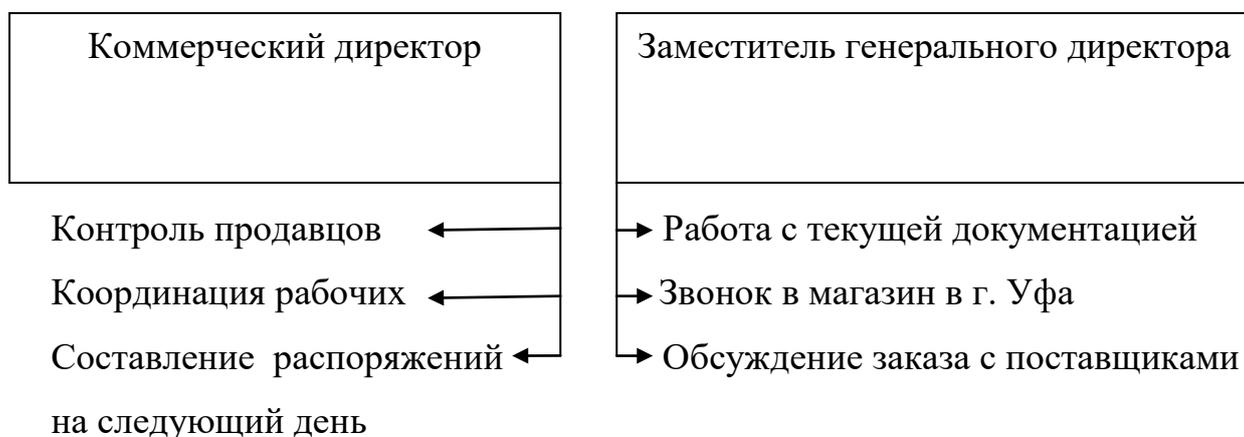


Рисунок 15 – Пример делегирования полномочий

Так же, руководителю следует провести наблюдение и установить время наименее напряженного движения в течение трудового дня и передвинуть выезды на встречи на этот интервал времени.

Рекомендация по эффективности работы руководителя.

Чтобы организация не выходила из положительного баланса, руководителю нужно за ранее планировать и прогнозировать все риски, связанные с сезонностью продаж, так же, должны, быть спланированы непредвиденные расходы и нужно, осуществить строгий контроль финансовой и результативной деятельности торговой фирмы.

Руководителю нужно ответственной подходить к распределению рабочего времени как своего, так и сотрудников.

Рационально распределять обязанности подчинённых, при этом, не нагружая собственное управленческое время, работой, которую могут выполнить, например заместитель руководителя или коммерческий директор.

Необходимо способствовать развитию и повышению квалификации сотрудников, ведь обучения и помощь могут способствовать преодолению трудностей, при решении каких-либо задач.

Также руководитель может создать для сотрудников возможность повышения фиктивности использования средств обучения, что усилит чувство удовлетворения своим трудом. Это может привести к росту эффективности сотрудников.

Необходимо создать сотрудникам условия для достижения какого либо Л успеха в деятельности организации, так как использование таких приемов может создать у сотрудников чувство непосредственного участия.

Такие приемы необходимы для всех стадий развития сотрудников, все же особенно это важно для успеха новых сотрудников, так как первые успехи ведут к росту чувства удовлетворённости своей работой.

Суд по анализированному времени, генеральному директору, как управленцу стоит пересмотреть свое рабочее время, сравнить фактические

затраты с нормативными затратами, и стремится всегда соответствовать нормативным значениям которые указаны в рисунке 16.

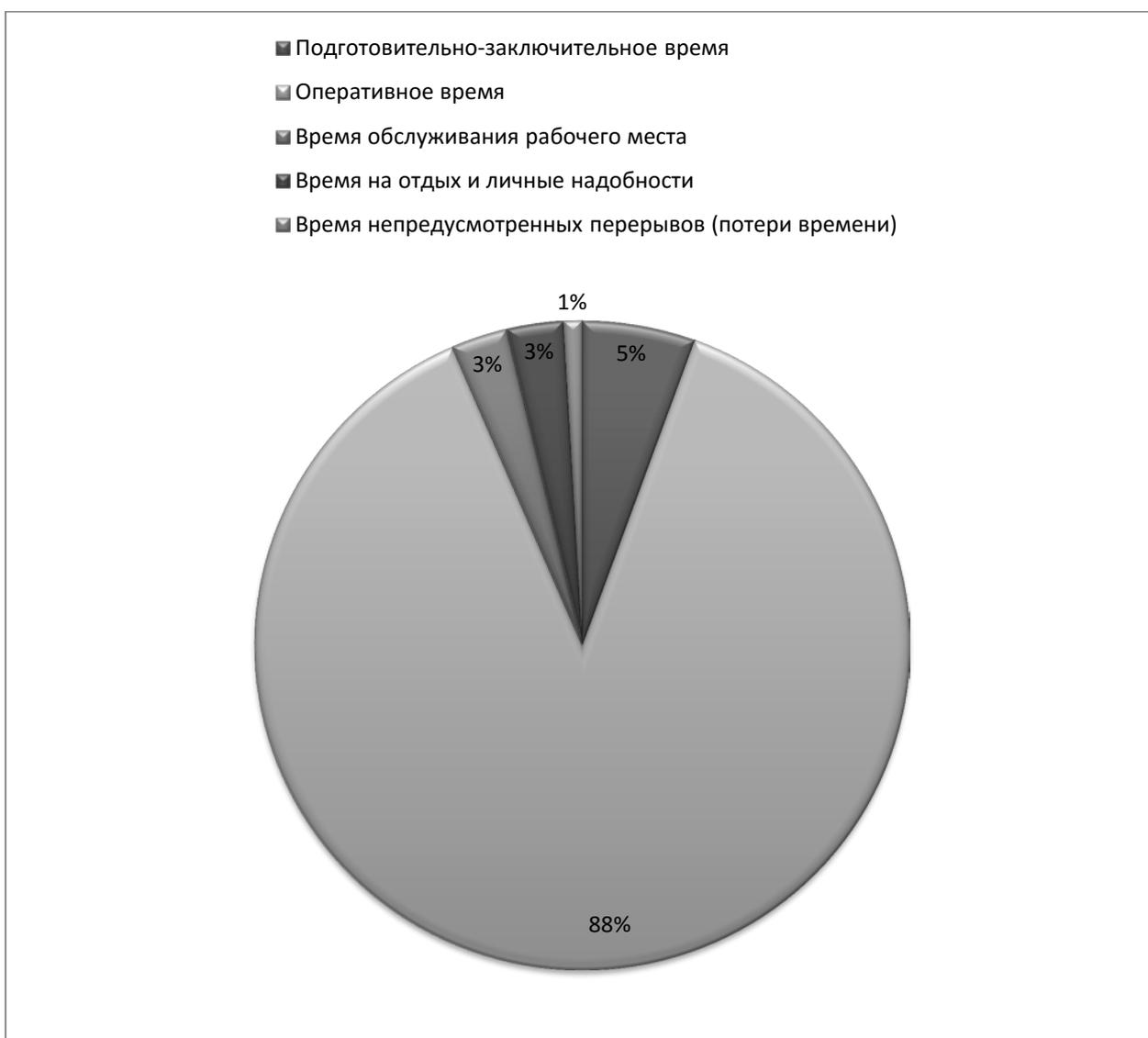


Рисунок 16 – Нормативные значения затрат рабочего времени

Руководителю стоит обратить внимание на соблюдения режима работы как коллективного, так и своего, ему необходимо постоянно совершенствовать условия труда и корректно и рационально распределять рабочее время как личное, так и подчиненных.

3.3 Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Основные направления проводимых мероприятий будут направлены на стимулирование показателей продуктивности работы и улучшение финансовых показателей организации

Анализируя наблюдательный лист фотографии рабочего времени руководителя торговой организации можно сделать вывод, что есть виды деятельности, которые выполняет директор организации, могут исполнять другие сотрудники.

Работу с текущей документацией просмотр документов и электронной почты компании, должен осуществлять заместитель директора.

Просмотр документов у руководителя организации занимает 2 часа из всех 9 часов рабочего времени. Это 22,2 % времени от всего общего рабочего дня.

Представим наглядно процентное соотношение просмотра документов у руководителя организации к общим затратам времени (рисунок 17).

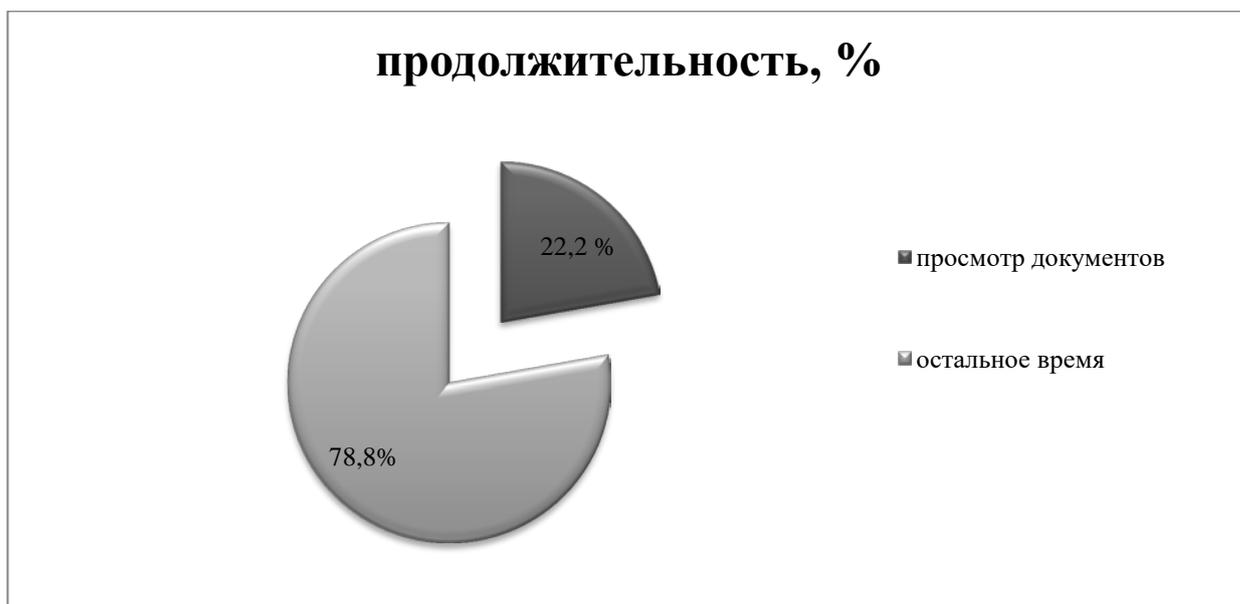


Рисунок 17 – процентное соотношение затрат времени на просмотр документов у руководителя организации к общим затратам времени

Анализируя рисунок 17, можно сделать вывод, что просмотру документов, работы с текущей документацией, а также просмотру электронной почты руководитель выделяет одну пятую часть времени всего рабочего процесса.

Координация рабочих, телефонные звонки в город Уфа (второй магазин компании), проведение совещаний, указания и распоряжения на следующий день, может осуществлять коммерческий директор.

Вышеуказанная деятельность руководителя в течение рабочего дня занимает 80 минут. При поручении данной работы коммерческому директору, мы снизим затраты времени на 14,8 %

Представим наглядно процентное соотношение координации рабочих, телефонных звонков в город Уфа (второй магазин компании), проведения совещаний, указаний и распоряжений на следующий день к общим затратам времени (рисунок 18).

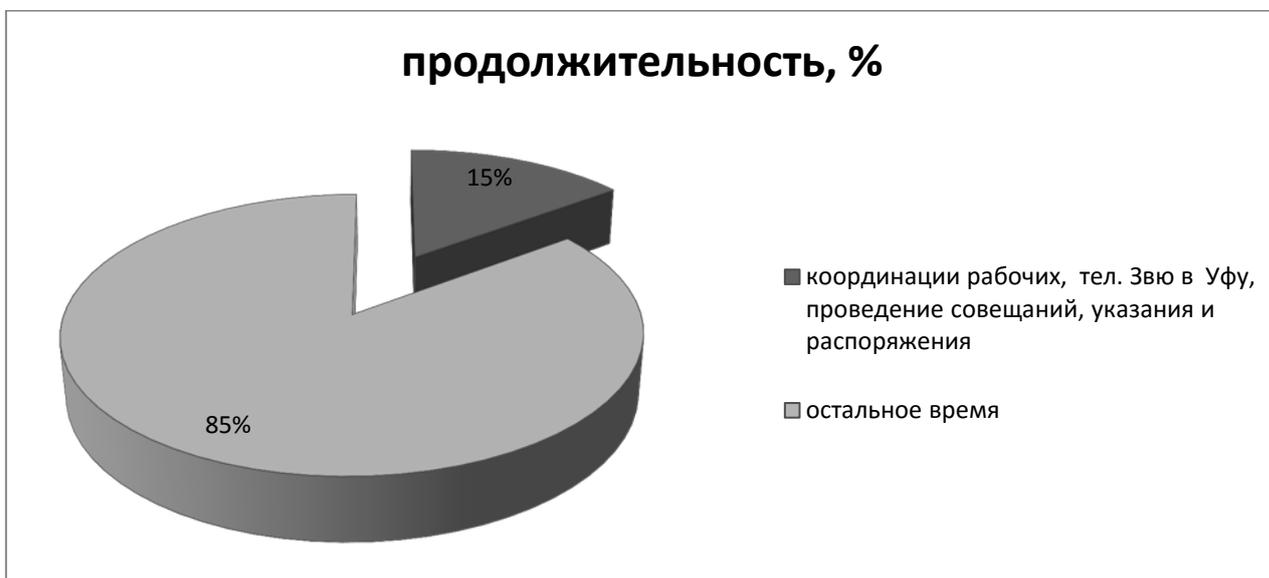


Рисунок 18 – Процентное соотношение координации рабочих, телефонных звонков в город Уфа (второй магазин компании), проведения совещаний, указаний и распоряжений на следующий день к общим затратам времени

Рассмотрим процентное соотношение потери рабочего времени руководителя торгово-розничной организации, деятельность которого могут выполнять другие сотрудники к общим затратам времени в течение дня (рисунок 19).

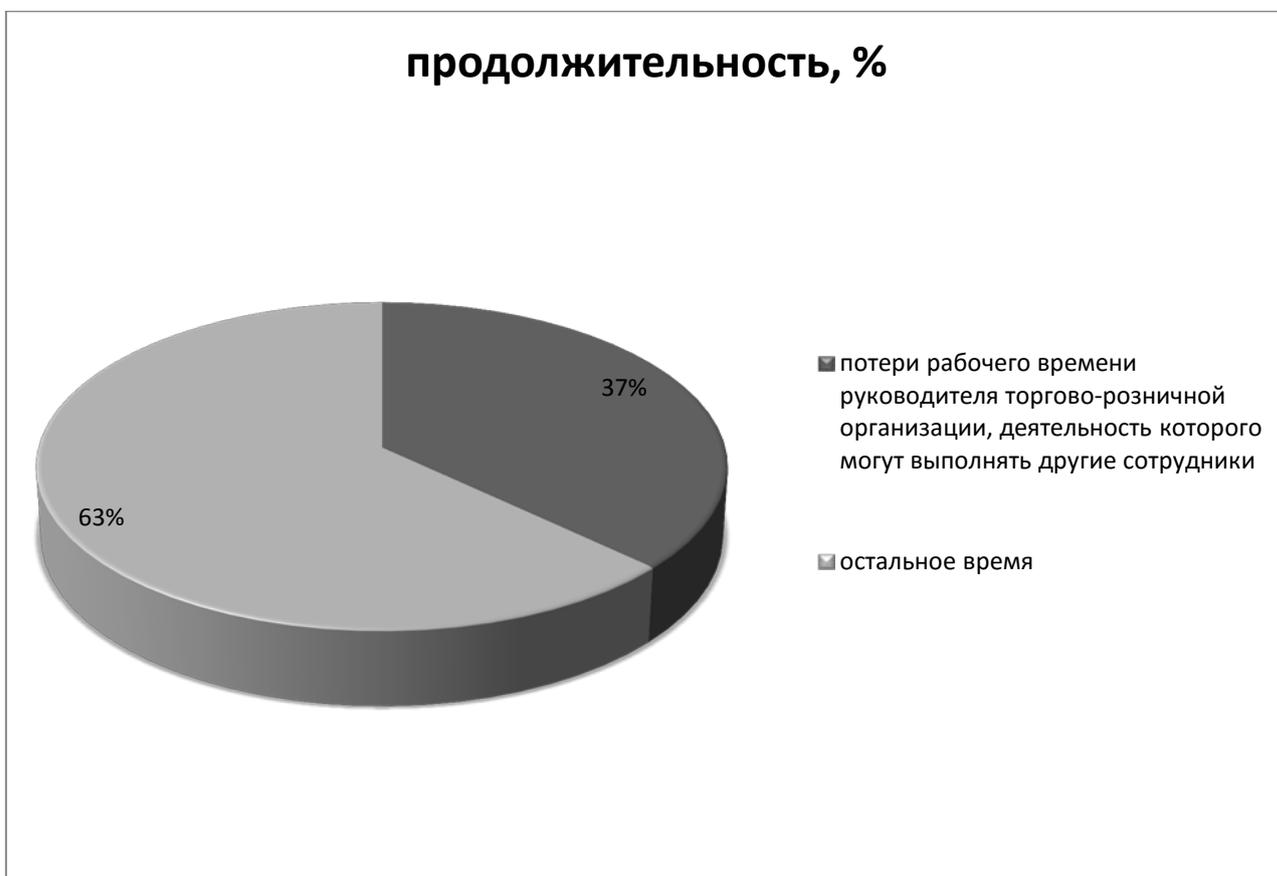


Рисунок 19 – Процентное соотношение потери рабочего времени руководителя торгово-розничной организации, деятельность которого могут выполнять другие сотрудники к общим затратам времени в течение дня

Анализируя соотношение потери рабочего времени руководителя в процентах, деятельность которого могут выполнять другие сотрудники, видно, что около 1/3 процента потери времени занимает деятельность управленца, которую можно назначить другим сотрудникам, как было сказано выше это коммерческому директору и заместителю генерального директора.

При внедрении данных рекомендаций мы снизим загруженность рабочего дня руководителя на 37 %, без потери рабочего времени сотрудников, которые будут исполнять некоторую работу руководителя.

Тем самым обеспечим больше времени руководителю, который может посвятить данное время прочим проблемам организации.

Вследствие чего, будет повышение финансовых результатов.

В течение наблюдательного периода в организацию были внедрены оба мероприятия. Это время руководитель использовал на следующую деятельность:

- 1) анализировал конкурентную среду;
- 2) также искал более выгодных поставщиков;
- 3) планировал и проводил деловые встречи различными поставщиками, которые были интересны нашей компании.

Вследствие чего, руководителем было заключено сотрудничество с новым, более выгодным поставщиком – ООО «Теплодар-урал».

ООО «Теплодар-урал» находится в городе Екатеринбурге. При среднестатистических ценах на расходные материалы к печам и дымоходам, поставщик осуществляет бесплатную доставку до магазина в городе Арамиле. Также поставляет расходные материалы под реализацию без процентов, что существенно сокращает расходы компании.

Так как у руководителя стало больше времени на анализ поставщиков и поиска выгодных условий, мероприятия можно считать эффективным и применять их в подобных ситуациях для оптимизации распределения рабочего времени руководителя.

Затраты на расходные материалы в марте составляли 130 тысяч рублей. В конце марта были введены, разработанные мероприятия, что привело к тому что, компания нашла нового выгодного поставщика, и в апреле месяце при тех же самых закупках расходных материалов сумма растрат составила 90 тысяч рублей. При этом расходы на заработную плату увеличились на всего на 5000 рублей.

Разработанные мероприятия привели к снижению затрат на расходные материалы на 40.000 рублей с марта месяца по апрель месяц. Это видно на рисунке 20.

Элементы затрат	Сумма (тыс.руб.)		
	март	апрель	май
З/п общая	200	205	205
Расходные материалы	130	90	105
Отчисления на социальные нужды	50	50	50
Аренда павильона г. Уфа	30	30	30
Общехозяйственные расходы	3	3	3
Коммерческие расходы	70	60	60
Итого	513	438	453

Рисунок 20 – Затраты торгово-розничной организации

Из этого следует вывод, что мероприятия по повышению эффективности использования рабочего времени и распределение обязанностей между коммерческим директором и заместителем директора привели к снижению загруженности руководителя организации на 37 %, это привело к социально-экономической эффективности организации.

Применяя в практике работы, разработанные мероприятия по повышению эффективности использования рабочего времени, руководитель может значительно повысить продуктивность и результативность своей повседневной деятельности.

4 Разработка рейтинговой системы по дисциплине: «Экономика предприятия»

4.1 Понятие рейтинговой системы

Проблема управления качеством на современном этапе является общей для всех видов профессионального образования. Очевидно, что обеспечение качества профессионального образования должно осуществляться на разных уровнях: на уровне управления образованием - это мероприятия, осуществляемые органами государственного и общественного; на уровне образовательного учреждения - действия администраторов, преподавателей и обучающихся.

Важнейшей функцией управления качеством образования является его оценка (контроль), обеспечивающая обратную связь в управлении.

По отношению к учебному заведению можно выделить внешнюю и внутреннюю систему оценки качества образования.

Если внешняя оценка осуществляется государственными институтами лицензирования, аттестации и аккредитации учебных заведений и общественными институтами аккредитации, то внутренняя оценка - учебным заведением (в форме поэтапной, итоговой и любой другой диагностики и аттестации).

На уровне управления качеством учебной деятельности студентов решать проблему оценивания целесообразно с использованием рейтинговой системы как в рамках изучения одной дисциплины, так и цикла дисциплин или дисциплин учебного плана в целом. В этом случае итоговый рейтинговый балл может являться показателем учебных успехов студента по окончании учебного заведения.

Рейтинг - это индивидуальный числовой показатель (коэффициент) достижений. Рейтинг студента - индивидуальный кумулятивный числовой показатель интегральной оценки достижений в учебе.

Различают рейтинг по дисциплине, т. е. по учебному предмету; рейтинг за семестр, который представляет собой результат суммирования по описанным правилам рейтингов по всем дисциплинам, изученным в семестре; рейтинг за курс (рассчитывается аналогично рейтингу за семестр); рейтинг за время обучения, или общий рейтинг (представляет собой простую сумму рейтингов за семестры (курсы)).

Рейтинг-лист – классификационный список, в котором учащиеся размещены в порядке убывания рейтинга.

Шкала пятибалльных оценок на оси рейтинговых показателей обученности студентов - правило соотнесения рейтинговой оценки успешности обучения студента и традиционной пятибалльной оценки.

Шкала рейтинговых баллов устанавливает перечень видов учебной деятельности студентов и интервал получаемых студентами баллов за выполнение этой деятельности.

Шкала разрабатывается каждым преподавателем индивидуально с учетом специфики учебного предмета, не имеет нормативных ограничений и ограничивается лишь максимально возможным рейтинговым баллом.

Экран рейтинговых баллов - экран учета преподавателем оценочных баллов за качество выполнения студентами учебной группы обязательных для них в семестре заданий по конкретному учебному предмету.

Основные сведения о рейтинговой системе контроля

Рейтинговая система контроля (РСК) в высшем учебном заведении строится как составляющая педагогической системы, основное назначение которой заключается в управлении качеством подготовки специалиста на всех стадиях процесса обучения.

Использование процессного подхода, в основе которого лежит известная идея управления качеством продукции посредством управления качеством

процессов, открывает новые возможности в поиске обеспечения качества подготовки специалистов.

Для всех компонентов процесса устанавливаются измерители качества, фиксируются требования к качеству входных данных, процессов, ресурсов и выходных данных.

Проектируемая рейтинговая система должна обеспечивать систематическую обратную связь, которая позволяет, во-первых, отслеживать степень обученности студентов на каждом этапе обучения, во-вторых, своевременно корректировать действия преподавателей и студентов и, в-третьих, строить адаптивную программу обучения [39].

Основные функции контроля связаны с определением соответствия заданной цели исходного уровня базовых знаний и умений студентов, результатов промежуточных этапов и конечного результата обучения.

Проектирование рейтинговой системы включает в себя решение следующих узловых проблем:

- 1) формулировку целей обучения по учебному предмету (внутренних и внешних, диктуемых теми дисциплинами, которые опираются на данную);
- 2) отбор и подготовку учебного материала в соответствии с целями обучения;
- 3) определение содержания контроля, выделение основополагающей части учебного материала, которая играет существенную роль в дальнейшей учебной и практической деятельности специалиста;
- 4) разработку структуры системы контроля;
- 5) назначение средств измерения (в качестве заданий-измерителей обученности могут использоваться тестовые задания, контрольные и практические работы и т. п.);
- 6) распределение заданий-измерителей по учебным темам программы;
- 7) разработку системы оценивания.

Показатель рейтинга студента является не только средством управления учебным процессом для совершенствования качества подготовки, но и средством самоуправления студентом своей учебной деятельностью.

Так на основании персонального рейтинга по дисциплине или рейтинга за семестр он имеет возможность оценить свое положение, проанализировать результаты и принять решение о возможных мерах по улучшению уровня учебных достижений.

4.2 Методика разработки рейтинговой системы

Теоретические положения, лежащие в основе проектируемой модели рейтинговой системы, позволили сконструировать процедуру, которая может употребляться на этапе планирования рейтинговой системы.

Формирование совокупности внутренних и внешних целей обучения.

Для эффективной организации контроля учебных достижений студентов по дисциплине необходимо общую цель обучения конкретизировать через выявление всей совокупности средств надлежащей деятельности.

Определение содержания контроля.

Конкретный набор характеристик, по которым нужно контролировать знания и умения студентов, определяется целями обучения.

Всякий контроль может преследовать одну из двух целей:

- 1) определение степени усвоения изучаемого материала без учета значения этого материала для усвоения последующего;
- 2) определение степени подготовленности студента к дальнейшей учебной и профессиональной деятельности.

Объектом контроля при этом выступают знания и умения. Однако знания не могут быть, ни усвоены, ни сохранены вне действий, они действуют внутри них.

Следовательно, умение осуществлять действие - основной объект контроля.

Предметом контроля при этом выступают:

1. Знания, необходимые для выполнения действия.
2. Правильность выполнения процедуры действий, приводящей к положительному результату.
3. Рациональность способа выполнения действий.
4. Разработка полного набора заданий-измерителей в каждом блоке на предстоящий семестр.

При выполнении разработки целесообразно придерживаться подходящих рекомендаций:

1. В рамках одного блока учебного материала в качестве заданий-измерителей могут использоваться тестовые задания.

2. Экспрес-опрос.

3. Устный и программированный опросы.

4. Лабораторные и расчетно-графические работы и т. п., которые применяются для текущего контроля учебных достижений.

Назначение стоимости заданий-измерителей в баллах для построения рейтинговой шкалы:

1. определяется трудоемкость каждого измерителя по степени его сложности;

2. вычисляется балльная стоимость соответствующего измерителя путем умножения трудоемкости измерителя на число, кратное 10 (для удобства всех дальнейших расчетов);

3. все измерители располагаются в хронологическом порядке, т. е. по принципу нужной последовательности предъявления студенту в течение семестра;

4. определяется максимальная сумма баллов за текущую работу в семестре (R_{max}) путем суммирования максимальной суммы баллов всех измерителей, которые будут предъявлены студенту в течение семестра. Эта максимально возможная сумма баллов представляет собой нормативный показатель знаний, умений, навыков идеального студента.

При этом необходимо помнить, что в соответствии с «Положением о рейтинговой системе оценки знаний», утвержденным приказом ректора РГППУ от 27.09.2007 г. № 604, успешность изучения каждой отдельной дисциплины включает две составляющие [48].

Первая составляющая - оценка преподавателем итогов учебной деятельности по изучению дисциплины в течение семестра - не должна превосходить семидесяти баллов.

Однако для удобства работы преподавателя максимальное значение рейтингового балла студента за работу может и не совпадать с принятыми в университете 70 баллами. В этом случае для подведения итогов текущей работы студентов в семестре, преподаватель должен привести в соответствие накопленные баллы в принятую в университете шкалу, умножив итоговый результат на отношение $70/R_{\max}$.

Вторая составляющая отметки определена в интервале от 10 до 30 баллов и выставляется на экзамене/зачете как форма итогового контроля.

Для того чтобы получить по дисциплине удовлетворительную оценку, необходимо накопить в целом (за работу в семестре и на экзамене или зачете) более 55 баллов.

Суммарный итог двух частей балльной оценки сводится в принятую в вузе традиционную пятибалльную систему оценивания.

Итоговая оценка с экзаменом или дифференцированным зачетом выставляется в экзаменационную ведомость и зачетную книжку с учетом итогов работы в семестре и результатов экзамена (баллы суммируются) в соответствии со следующей шкалой:

1. 60–70 баллов – «удовлетворительно»;
2. 71–85 баллов – «хорошо»;
3. 86–100 баллов – «отлично».

Для выставления итоговой оценки по предмету с недифференцированным зачетом используется следующая шкала:

1. 0–60 балла – «не зачтено»;
2. 60–100 баллов – «зачтено».

Формируется информационный лист (или памятка для студентов), объясняющий принципы построения рейтинговой системы контроля по данной дисциплине в данном семестре. Сформированный лист тиражируется и передается студентам в начале семестра, а также вывешивается на кафедральном стенде.

Изложенный подход к разработке рейтинговой системы контроля по дисциплине, основанный на принципах педагогической квалиметрии, обладает тем преимуществом, что к его применению адаптируется преподаватель любой дисциплины [41].

4.3 Разработка и применение рейтинговой системы по дисциплине «Экономика предприятия»

Дисциплина «Экономика предприятия» обеспечивает достижение целей, поставленных в федеральном государственном образовательном стандарте высшего образования по направлению подготовки 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям) (уровень бакалавриата).

Особое место данной дисциплины в профессиональной подготовке бакалавра обусловлено ее практической направленностью, обеспечивающей формирование экономического мышления, компетентности и профессионализма в сочетании с другими знаниями.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, всего 180 часов, из них 52 аудиторных часов, по 3 часа в неделю и 128 часов самостоятельной работы [47].

Таблица 12 – Объем дисциплины и виды учебной работы

Объемы учебной работы, перечень и сроки контрольных мероприятий	Форма обучения	
	Очная	Заочная
1. Виды и объемы учебной работы, в часах (зет):		
1.1. Общая трудоемкость дисциплины	180 (5)	180* (5)
1.2. Аудиторные занятия:	52	12
1.2.1. Лекции	16	4
1.2.2. Практические (семинарские) занятия	36	8
1.3. Самостоятельная работа:	128	168
1.3.1. Подготовка к занятиям	52	-
1.3.2. Контрольная работа	-	60
1.3.4. Изучение теоретического материала	42	72
1.3.6. Подготовка к экзамену	34	36

Таблица 13 – Содержание и тематическое планирование дисциплины для студентов очной формы с полным сроком обучения

№ п / п	Разделы учебной дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной деятельности и трудоемкость(в часах)			
				Лекции	Практические занятия	СРС	Консультации
1	2	3	4	5	6	7	8
	Предмет и задачи дисциплины. Экономическая модель предприятия	4	1	2	2	10	Еженед.
	Производственная программа и производственная мощность предприятия	4	2		4	8	Еженед.
	Основные фонды и оборотные средства предприятия	4	3,4, 5,6	4	8	30	Еженед.
	Кадры и оплата труда на предприятии	4	7		2	8	Еженед.
	Финансовые ресурсы предприятия	4	8,9	2	4	10	Еженед.
	Себестоимость продукции	4	10,1 1,12 ,13	2	8	30	Еженед.

Окончание таблицы 13

1	2	3	4	5	6	7	8
	Цены и ценообразование	4	14	2	4	6	Еженед.
	Финансовые результаты деятельности предприятия	4	15	2	2	14	Еженед.
	Экономическая эффективность деятельности предприятия	4	16,1 7	2	4	12	
	Подготовка к экзамену	4		0	0	34	
Всего за курс				16	36	12	
				180			8

Разработка рейтинговой системы

За весь семестр обучения, студент может получить 100 баллов. Всего 16 лекций, 36 часов практических занятий, и 128 часов СРС.

Система оценивания, разрабатываемая мной, выглядит следующим образом.

Каждое присутствие на лекциях оценивается в 1,5 балла.

За весь семестр студент должен получить min- 18, max-24 балла.

На каждом практическом занятии проводится работа (всего 7 практик), по закреплению лекционных занятий, в виде :

1. Тестов.
2. Экономических задач.
3. Вопросов преподавателя и т.д.

Оцениваются по следующим критериям:

- 1) понимание материала студентом;
- 2) правильность и четкость ответа на вопрос;
- 3) верность ответа на тестовые задания;
- 4) верное решение экономических задач.

Каждое задание оценивается min- 1, max-6 баллов. За весь семестр студент должен получить min- 30, max-42 балла.

В 128 часов СРС студент занимается подготовкой к практическим занятиям, а так же пишет, и готовится к защите курсовой работы по дисциплине. Курсовая работа оценивается преподавателем min-12 max-28 баллов.

По окончанию семестра, получается, что студент по дисциплине «Экономика предприятия» должен получить min 60 баллов, для допуска к экзамену.

Экзамен состоит из 2-х частей:

1. Теоретическая (2 устных ответа по дисциплине).
2. Практическая (экономическая задача).

Экзамен оценивается одновременно и по теоретическому ответу и по практическому заданию. min-5 max-26 баллов.

Итоговая оценка по предмету выставляется в экзаменационную ведомость и зачетную книжку с учетом итогов работы в семестре и результатов экзамена (баллы суммируются) в соответствии со следующей шкалой:

1. 60–70 баллов – «удовлетворительно»;
2. 71–85 баллов – «хорошо»;
3. 86–100 баллов – «отлично».

Рейтинговая система оценки успеваемости строится на регулярной работе в течение всего семестра и на систематическом контроле преподавателем уровня учебных достижений студентов. Это означает следующее – чтобы иметь хороший балл, все задания надо выполнять не только хорошо, но и вовремя.

Рейтинговая система позволяет объективно контролировать всю учебную деятельность студентов, стимулирует их познавательную активность и помогает планировать учебное время. Кроме того, рейтинговая система поможет развитию демократичности, инициативности и здорового соперничества в учёбе.

Если студент из-за регулярных пропусков контрольных точек или систематической неуспеваемости набрал в семестре низкий рейтинг (15% или менее 15% от нормативного семестрового рейтинга дисциплины), он не допускается к пересдачам контрольных точек, считается не освоившим дисциплину и отчисляется из университета.

После зачета/экзамена в рейтинговую и экзаменационную ведомости вносятся баллы за него, и получается некая сумма, которая и есть итоговый фактический рейтинг по дисциплине. Он выражен в баллах (допустим, от 28 до 50).

К сожалению, в зачетки и приложение к диплому надо выставлять балл по принятой в России традиционной шкале:

- 1) отлично;
- 2) хорошо;
- 3) удовлетворительно;
- 4) неудовлетворительно.

И еще одно условие: высокий рейтинг студента по итогам контрольных мероприятий не освобождает его от обязанности по посещению лекционных, семинарских и практических занятий, которые, в случае пропуска, должны быть, отработаны в обычном порядке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

Любая управленческая деятельность может характеризоваться рядом особенностей, среди которых, в первую очередь, можно назвать высокую ответственность и высокую «цену» ошибки, неизбежно строгий лимит времени, необходимость постоянно предвосхищать ситуации, умение принимать согласованные решения и т.д.

Каждый руководитель - человек, обладающий рядом индивидуально-личностных черт и деловых качеств. Наличие или отсутствие тех или иных качеств и черт может определять особенности выполнения деятельности (а также и ее эффективность) тем или иным управленцем.

В организации ООО «Уральский печник» роль руководителя заключается в объединении ее участников и направленности их деятельности. От него требуется тесное личное общение с ближайшим окружением. При этом выявляются и играют организующую роль его личные качества умение владеть ситуацией, принимать решения.

Реальное влияние руководителя на деятельность коллектива основывается не только на его официальных полномочиях, но и на личном авторитете, т.е. базируется на двух позициях: формального руководителя и неформального лидера.

Оптимальным для управления является тип руководителя с высоким официальным, профессиональным и личностным статусом.

Осуществление управленческой деятельности тем или иным профессионалом зависит от его индивидуально-личностных черт и деловых качеств.

Нельзя назвать определенного «рецепта» удачного осуществления управленческой деятельности, каждая ситуация требует разных действий. Но

все же управленческая работа каждого отдельного руководителя, вне зависимости от условий ее осуществления, аналогична.

Оптимизация труда генерального директора компании основывается на исследовании и анализе продолжительности выполнения тех или иных профессиональных обязанностей и должностных инструкций.

Труд генерального директора компании должен быть, четко регламентирован, и соответствовать определенным основным нормам и правилам организации рабочего процесса.

Рассмотрены теоретические особенности руководителя, как управленца. Достигнутые цели работы, это совершенствования процесса организации рабочего времени руководителя торгово-розничной организации.

В практической части, рассмотрена характеристика организации и проведен анализ расхода и прихода торгово-розничной организации. Был проведён анализ цен на товары услуги, и вывод можно сделать вывод, что цены являются у компании среднестатистическими, организация занимает на рынке и срединная положения, реализует товары по средним ценам. Также был проведён анализ процесса организации руководителя, вследствие чего было выявлено, что фактическая продолжительность затрат рабочего времени превышает нормированную продолжительность затрат времени.

Руководителю нужно оптимизировать время своих затрат, в противном случае пользы от деятельности организации будет мало. Проведён анализ организации рабочего времени руководителя, ведь постоянная нехватка времени характерное явление для большинства управляющих.

Вследствие чего сделаны выводы, что устранение потерь рабочего времени, поможет достигнуть сокращения затрат управленческой деятельности, повысить его эффективность. Потери рабочего времени не просто используемое работы время, это не осуществленные экономические задачи, а также цели, которые могли бы повысить эффективность деятельности торгово-розничной организации также.

Разработаны рекомендации по оптимизации распределение рабочего времени, и разработаны мероприятия по повышению эффективности использования рабочего времени руководителя, которые являются повышением уровня организации обслуживания рабочего места.

Руководителю торгово-розничной организации рекомендуется проведение систем мероприятий, по делегированию полномочий и представлены примеры делегирования. Также рекомендуется обратить внимания руководителя на соблюдение режим работы как сотрудников, так и своего.

Рассчитана социально-экономическая эффективность предполагаемых мероприятий. При внедрении данных мероприятий, можно снизить загруженность рабочего дня руководителя на 37 %, без потери рабочего времени сотрудников, которые будут исполнять работу руководителя, тем самым обеспечив больше времени руководителю, который может посвятить данное время на прочие проблемы в организации.

Осуществлена разработка и применение рейтинговой системы по дисциплине: «Экономика предприятия». Исходя из данных объема дисциплины и содержание тематического планирования дисциплины, разработана система оценивания, как течение всего семестра, так и экзамена.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Автореферат* диссертации по теме "Методика разработки контрольно-измерительных материалов по информатике для реализации бально-рейтинговой системы в педагогическом вузе" [Электронный ресурс] // Официальный сайт Тамбовского государственного технического университета. Режим доступа: <http://www.tstu.ru>.

2. *Алексеева С.С., Нестерова А.С.* Профессиональная направленность обучения студентов. Гуманитарные научные исследования [Электронный ресурс] / Алексеева С.С., Нестерова А.С. // Электронный научно-практический журнал «Гуманитарные научные исследования». Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2015/02/9819>.

3. *Бережной С.А., Романов В.В., Седов Ю.И.* Безопасность жизнедеятельности: учебное пособие / Бережной С.А., Романов В.В., Седов Ю.И. Тверь: Изд-во ТГТУ, 2011. 173 с.

4. *Блейк Р.Р., Моутон Д.С.* Научные методы управления / Блейк Р.Р., Моутон Д.С. Киев: Наукова думка, 1990. 356 с.

5. *Воронков А.Н, Колосова Т.В.* Словарь по менеджменту: учебное пособие / 5.Воронков А.Н, Колосова Т.В. Нижний Новгород: Изд-во ННГАСУ, 2013. 125 с.

6. *ГОСТ Р ИСО 10015-2007.* Менеджмент организации. Москва: Изд-во стандартов, 2011. 27 с.

7. *Демченко Т.* Управление персоналом: современные подходы / Демченко Т // Человек и труд. 2014. № 8. С. 72-75.

8. *Диев В.С.* Управление. Философия. Общество / Диев В.С. // Вопросы философии. 2011. № 8. С. 35–41.

9. *Зайверт Л.* Ваше время - в Ваших руках / Зайверт Л. Москва: ИНФРА-М; Интерэксперт, 2012. 267 с.

10. *Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как ваш инструмент: российский менталитет и практика бизнеса / 10. Иванов М.А., Шустерман Д.М. 3-е изд., доп. Москва: Бизнес Букс, 2015. 392 с.*
11. *Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами /Карташова Л.В. Москва: ИНФРА-М, 2011. 236 с.*
12. *Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих [Электронный ресурс] // Административно-управленческий портал. Режим доступа: <http://www.aup.ru/docs/d2/>.*
13. *Кибанова А.Я. Управление персоналом организации / Кибанова А.Я. 3-е изд., доп. Москва: ИНФРА-М, 2013. 638 с.*
14. *Князев В.М., Бакуменко В. Д. Государственное управление. Словарь-справочник / В. М. Князев, В. Д. Бакуменко. Москва: Изд-во УАДУ, 2012. 228 с.*
15. *Комаров А., Комаров Е. Особенности российского кадрового менеджмента в XXI веке / Комаров А., Комаров Е. // Управление персоналом. 2005. № 10. С. 31-34.*
16. *Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Коно Т. Москва: Омега-Л, 2011. 318 с.*
17. *Коршунов В.В. Экономика организации (предприятия): учебник для бакалавров / В.В. Коршунов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Изд-во Юрайт, 2013. 435 с.*
18. *Кравченко А.И. Основы социологии / Кравченко А.И. Москва: Академпроект, 2010. 378 с.*
19. *Кремень В.Г. / Философия управления / Кремень В.Г. Москва: Академия, 2014. 360 с.*
20. *Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Кричевский Р.Л. 3-е изд., доп. Москва: Изд-во МГУ, 2013. 234 с.*
21. *Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы / Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Москва: Изд-во МГУ, 2011. 177 с.*

22. *Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятия / Маслов Е.В. Екатеринбург: Урал ЛТД, 2010. 246 с.
23. *Мескон М., Альберт М.* Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М. Москва: Проспект, 2011. 113 с.
24. *Моргенстерн Д.* Тайм менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью / Моргенстерн Д. Москва: Добрая книга, 2011. 264 с.
25. *Мордовин С.К.* Управление персоналом. Современная российская практика / Мордовин С.К. Санкт-Петербург: Питер, 2013. 238 с.
26. *Никифорова Г.С.* Психология менеджмента. Учебник для вузов / Никифорова Г.С. 2-е изд., доп и преработ. Санкт-Петербург: Питер, 2014. 639 с.
27. *Обвалов В.И.* Вопросы управления. / Обвалов В.И. Москва: Спектр, 2011. 173 с.
28. *Обозов Н.Н., Щекин Г.В.* Психология работы с людьми. Советы руководителю / Обозов Н.Н., Щекин Г.В. Москва: Спектр, 2011. 190 с.
29. *Ожегов С.И.* Толковый словарь русского языка / Ожегов С.И. Москва: Оникс, 2012. 1376 с.
30. *Омаров А.М.* Руководитель; размышления о стиле управления / Омаров А.М. 2-е изд., доп. Москва: Юрайт, 2014. 249 с.
31. *Осипова Н.Г.* Современный менеджмент [Электронный ресурс] / Осипова Н.Г. // Электронная библиотека. Режим доступа: uchebniki-online.ru.
32. *Парыгин, Б.Д.* От регламентатора к лидеру / Парыгин Б.Д. // Вопросы управления. 2012. №4. С. 10.
33. *Официальный сайт* Торговой фирмы ООО «Уральский печник» [Электронный ресурс]. Режим доступа: ural-pesh.ru.
34. *Патрик М.Л.* Пять искушений руководителя. Притчи о лидерстве / Патрик М.Л. Москва: Диалектика, 2015. 256 с.
35. *Петрушин В.И.* Психология менеджмента / Петрушин В.И. Москва: Юнити, 2011. 168 с.

36. *Попов С.А, Подволкий Г.М.* Стиль и методы руководства / Попов С.А, Подволкий Г.М. Москва: Московский рабочий, 2010. 189 с.
37. *Поршнева А.Г., З.П. Румянцева, Н.А., Саломатина М.* Управление организацией / Поршнева А.Г., З.П. Румянцева, Н.А., Саломатина. Москва: ИНФРМА-М, 2011. 669 с.
38. *Прохоров А.П.* Перспективы развития российской модели управления / Прохоров А.П. // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. № 2. С.77-89.
39. *Резник С.* Менеджеры на пороге XXI века / Резник С. // ЭКО. 2013. №3. С.190-197.
40. *Романцев Г.М.* Положение о рейтинговой системе оценки знаний [Электронный ресурс] / Романцев Г.М. // Сайт Российского государственного профессионально-педагогического университета. Режим доступа: <http://www.rsvpu.ru>.
41. *Руткаускас Т.К.* Экономика предприятия: учебное пособие / Руткаускас Т.К., Журухин Г.И. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2007. 216 с.
42. *Самоукина Н.В.* Управление персоналом. Российский опыт / Самоукина Н.В. Санкт-Петербург: Питер, 2013. 236 с.
43. *Самыгин С.И., Столяренко Л.Д.* Менеджмент персонала / Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Ростов-на-Дону: Изд-во Горизонт, 2010. 380 с.
44. *Сумина Т.Г., Рублева И.В.* Общая и профессиональная педагогика: Учебно-методический комплекс для дистанционного обучения / Сумина Т.Г., Рублева И.В. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2007. 307 с.
45. *Тычинский А.В.* Экономика, организация и управление на предприятии: учебное пособие для вузов / Тычинский А.В. Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. 476 с.
46. *Учебно-методический комплекс дисциплины «Экономика предприятия» для студентов всех форм обучения направления подготовки 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям) профиля подготовки*

«Экономика и управление» [Электронный ресурс]. Режим доступа:
<http://www.rsvpu.ru>.

47. *Файоль А.* Общее и промышленное управление / Файоль А. Москва: Изд-во ЦИТ, 2011. 162 с.

48. *Хроленко А.Т.* Самоменеджмент / Хроленко А.Т. Москва: Экономика, 2012. 139 с.

49. *Чернышев М.А., Коротков Э.М., Солдатова И.* Основы менеджмента / Чернышев М.А., Коротков Э.М., Солдатова. Москва: Наука-Пресс, 2012. 335 с.

50. *Швец Ю.А.* Понятие «стратегическое управление» в философском контексте: подходы к пониманию / Швец Ю.А. // Молодой ученый. 2014. №3. С. 601-606.

51. *Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н.* Время руководителя. Эффективность использования / Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Москва: Спектр, 2011. 112 с.

52. *Энциклопедия менеджмента* [Электронный ресурс]. Режим доступа:
<http://www.pragmatist.ru/rukovoditel/tipy-rukovoditelej>.

53. *Ямпольская Д.О., Зонис М. М.* Менеджмент / Ямпольская Д.О., Зонис М. М. Москва: Нева, 2005. 488 с.

Организационная структура торгово-розничной организации
ООО «Уральский печник»



Таблица 12 – Наблюдательный лист фотографии рабочих дней руководителя торгово-розничной организации «Уральский печник»

День наблюдений	1 день		2 день		3 день		Средние затраты времени
	2	3	4	5	6	7	
Наименование затрат времени	Текущее время	Затраты времени, мин.	Текущее время	Затраты времени, мин.	Текущее время	Затраты времени, мин.	Затраты времени, мин.
Приход, подготовка рабочего места	8:00	12	8:00	15	8:00	18	15
Координация рабочих по телефону	8:12	19	8:15	26	8:18	15	20
Просматривает документы	8:31	11	8:41	30	8:33	19	20
Личные нужды	8:42	5	9:11	-	8:52	10	5
Проведение совещания	8:47	15	9:11	40	9:02	35	30
Личная встреча с поставщиком	9:02	10	9:51	20	9:37	30	20
Работа с текущей документацией	9:12	45	10:11	40	10:07	35	40
Разговор с покупателем	9:57	61	10:51	54	10:42	65	60
Личные нужды	10:58	5	11:45	5	11:47	5	5
Отключение электричества	11:03	25	11:50	-	11:52	35	20
Личный звонок	11:28	3	11:50	5	12:27	7	5
Деловая встреча	11:31	60	11:55	35	12:34	40	45
Звонок в магазин в г. Уфа	12:31	11	12:30	15	13:14	19	15
Обед + просмотр почты	12:42	55	12:45	70	13:33	55	60

Окончание таблицы 12

1	2	3	4	5	6	7	8
Разработка плана совершенствования нормирования расходов	13:37	35	13:55	50	14: 28	20	35
Обработка документов, их рассмотрение и подписание	14:12	40	14:45	33	14:48	17	30
Разговор с ответственным по продажам	14:52	20	15: 18	30	15:05	25	25
Личные нужды	15:12	8	15:48	7	15:30	15	10
Обсуждение заказа с поставщиками по телефону	15:20	20	15:55	20	15:45	20	20
Разговор с коммерческим директором и заместителем	15:40	20	16: 15	15	16:05	10	15
Составление указаний и распоряжений на следующий день	16:00	15	16: 30	10	16:15	20	15
Анализ дня и составление планов на завтра	16:15	45	16:40	20	16:35	25	30
Всего		540		540		540	540

Поставщики торгово-розничной организации «Уральский печник»

1) ООО «Теплодар-урал», имеет большой и недорогой ассортимент, реализует со склада в г. Екатеринбурге

2) ООО «ТД Технотрейд», г. Новосибирск. Продукция - металлические печи для бани Грейвари, отопительные (варочные) печи и камины и др.

3) ООО «ЖАРА» (г. Тольятти). Металлические печи-каменки.

4) ООО "KASTOR": дровяные печи и печи-камины для русской бани

5) ООО «Радуга» г. Киров: ПЕЧИ для бани

6) Воронежский завод «Ферингер». Производит металлические печи каменки из высоколегированных нержавеющей толстостенных конструкционных сталей.