

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

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Совершенствование системы организации рабочего места и планирования
рабочего времени руководителя организации на примере
ООО «Adidas Group»**

Дипломная работа студента

**очного отделения 4 курса группы 05001243
Карачкова Дмитрия Константиновича**

**Научный руководитель
кандидат психологических наук
доцент кафедры управления персоналом
Куликова О.В.**

**Рецензент
директор магазина «Адидас»
Застрожнова Л.В.**

БЕЛГОРОД, 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО МЕСТА И ВРЕМЕНИ РУКОВОДИТЕЛЯ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1. Понятие и основы рациональной организации рабочего места руководителя.....	6
1.2. Индивидуальное планирование рабочего времени руководителя.....	14
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА РУКОВОДИТЕЛЯ И ЕГО ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПЛАНА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В ООО «Adidas Group».....	26
2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.....	26
2.2. Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в ООО «Adidas Group».....	36
2.3. Оценка актуального состояния рабочего места руководителя и его индивидуального планирования рабочего времени в ООО «Adidas Group».....	46
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАБОЧЕГО МЕСТА РУКОВОДИТЕЛЯ И ЕГО ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПЛАНА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В ООО «Adidas Group».....	54
3.1. Рекомендации по совершенствованию системы условий рабочего места руководителя и его индивидуального плана рабочего времени в ООО «Adidas Group».....	54
3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию рабочего места руководителя и его индивидуального плана рабочего времени в ООО «Adidas Group».....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	71
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	77

ВВЕДЕНИЕ

Существование любой фирмы невозможно без хорошего руководителя. Для того, чтобы руководитель качественно и полноценно осуществлял свою деятельность требуется создать для него необходимые условия, которые являются общеустановленными, при этом учитывая деятельность организации. Также руководителю необходимо уметь правильно составлять для себя планы рабочих дней. В настоящее время актуальной проблемой является рациональное планирование рабочего времени руководителя, так как не все руководители умеют правильно распланировать свой день. Они задерживаются на работе, берут работу на дом, что мешает им в полной мере заниматься саморазвитием и повышать свои квалификационные навыки. Данное умение рассматривается как некоторое учение, которое носит название – «Тайм-менеджмент» [45]. Множество работ написано по данной тематике. Например, ярким представителем является Бодо Шеффер, финансовый консультант номер один в Европе, писатель и бизнесмен [53]. Бодо Шеффер является непревзойденным практиком в области тайм-менеджмента и по управлению финансами, обладает неординарным мышлением, за что и получил широкую известность. Ярким примером является книга: «Искусство управлять своим временем». Еще одним представителем, занимающимся данным вопросом, является Брайан Трейси – один из ведущих специалистов в мире по вопросам развития возможностей человека и достижения успеха в бизнесе [54]. Брайан Трейси написал более 300 книг, разработал множество аудио- и видеопрограмм, охватывающих весь спектр личной и профессиональной деятельности человека. Его работой является книга: «Управляй своим временем и удвой результаты». Также уместно привести в пример такие имена, как: Джулия Моргенштерн и Игорь Осипенко.

Немало важной проблемой является и рациональное планирование рабочего места руководителя. Множество руководителей вынуждены ютиться в

маленьких кабинетах, которые завалены кучами бумаг и просто не позволяют организовать работу настолько эффективно, насколько хотел бы сам руководитель. Это неизбежно ведет к потерям рабочего времени, то есть при таких обстоятельствах не может идти речи о рациональном планировании рабочего дня, так как руководитель тратит время на поиск нужного ему документа или попросту не может отдохнуть, расслабиться и послушать атмосферную музыку, настраивающую на рабочий лад. Изучением данного вопроса занимались такие ученые, как: Альберт М., Кишкель Е.Н., Мескон М.Х., Смирнов Е.Л., Хедоури Ф., Шипунов В.Г.

Объект исследования – ООО «Adidas Group». Она включает в себя известные бренды спортивных товаров «Адидас», «Рибок», «Рокпорт». Данные бренды всегда на слуху, отличаются качеством и остаются незамеченными на протяжении многих лет различными возрастными категориями.

Предмет исследования – рабочее место руководителя и его индивидуальное планирование рабочего времени.

Цель – разработка мероприятий по улучшению условий рабочего места руководителя и его индивидуального плана рабочего времени в ООО «Adidas Group».

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические аспекты нормативных условий рабочего места руководителя и индивидуального плана рабочего времени.
2. Провести организационно-экономическую характеристику ООО «Adidas Group».
3. Провести оценку рабочего места руководителя и его индивидуального планирования рабочего времени в ООО «Adidas Group».
4. Разработать мероприятия по улучшению условий рабочего места руководителя и его индивидуального плана рабочего времени в ООО «Adidas Group».
5. Обосновать эффективность предложенных мероприятий.

Практическая значимость заключается в том, что данные разработки можно применить не только на местном уровне, но и на региональном и даже федеральном уровне.

Информационной базой послужили такие документы как, «Boot Camp» – ритм магазина, в котором расписаны последовательно все действия сотрудников. Полученные данные в ходе замера помещения.

Методы исследования:

1. Анализ данных.
2. Интервью.
3. Метод количественной и качественной обработки данных.
4. Метод статистической обработки данных.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО МЕСТА И ВРЕМЕНИ РУКОВОДИТЕЛЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и основы рациональной организации рабочего места руководителя

Рабочее место – это зона нахождения работника и средств приложения его труда, которая определяется на основе технических и эргономических нормативов и оснащается техническими и прочими средствами, необходимыми для исполнения работником поставленной перед ним конкретной задачи [11]. Рабочее место занимает часть производственной или служебной площади, на которой размещаются также соответствующие средства и предметы труда.

Рабочее место руководителя является примером для оформления всего офиса, задает стилистику, а также является «штабом», он является отдельным кабинетом и не относится ни к какой зоне. Кабинет выполняет не только основную функцию, но и представительскую функцию, служа местом проведения совещаний, деловых встреч и переговоров, применяется для отдыха, а иногда даже, как выставка достижений и наград компании или своего владельца. Оснащение и организация кабинета руководителя является творческой задачей при таком отношении. Однако существуют общие принципы, которые позволяют сделать работу руководителя эффективней, а его кабинет функциональным и комфортным.

Во всех организациях «головным ядром» является кабинет руководителя и, не важно, будь то небольшой магазин или крупный завод. Поэтому условия, в которых производится управление компанией, должны быть максимально комфортными для работающего в них человека. На сегодняшний день организация пространства рабочего кабинета руководителя играет неотъемлемую составляющую часть удачного бизнес-процесса, и отнестись к этому необходимо со всей строгостью соблюдения правил.

Не одно столетие насчитывает история кабинета. Всегда люди, занимающие в обществе высокое положение, старались обустроить свой творческий или рабочий процесс согласно их деятельности. Внешний вид и площадь помещения были главными мерилami амбициозности и самооценки руководителя. На протяжении столетий устоялся классический мебельный стиль. С богатой отделкой, массивные деревянные предметы и обивкой из кожи или ткани, менялись внешне в деталях и подвергаясь новым веяниям в архитектуре, дошли до наших дней. В XX веке научный и технический прогресс в корне изменили многие стороны жизни общества. Новые материалы и технологии дали толчок к формированию стиля хай-тек, который стал основой современного офиса. Даже в нашей стране, где у руководителей старшего поколения свежи воспоминания о «социалистической» эстетике, по некоторым оценкам, в классическом стиле мебелируется только около 20% кабинетов [55].

Научная организация труда (НОТ) является одним из направлений деятельности руководителя. НОТ предполагает использование современных методов, технологий и приемов организации труда, обуславливающих эффективную деятельность.

Основными элементами научной организации труда являются:

- рационализация выполнения отдельных видов работ и операций, обеспечивающие рост производительности труда руководителя;
- сокращение прямых потерь времени;
- планирование и контроль использования временных ресурсов;
- перераспределение и делегирование работ.

Рационализация труда руководителя предусматривает:

- 1) организацию рабочего места;
- 2) оптимизацию использования рабочего времени [42].

Вопрос повышения производительности труда всегда встает перед всеми руководителями. Научная организация труда может способствовать росту

производительности в несколько раз даже без особых финансовых затрат. Оптимизация рабочего пространства, вопросов разделения и кооперации труда, взаимодействия подразделений и сотрудников, снижение непроизводительных потерь рабочего времени, нормирование труда и оптимизация численности сотрудников – эти и другие мероприятия дадут возможность компании стать более эффективной [41].

В области научной организации труда руководитель решает следующие задачи:

- 1) оценка эффективности организации труда и использования рабочего времени;
- 2) разработка и реализация мероприятий по совершенствованию организации труда и трудовых процессов;
- 3) нормирование труда;
- 4) расчет численности персонала.

Как сказано, выше, рабочее место руководителя – это его рабочий кабинет, в котором он проводит львиную долю работы и от того, что это будет за кабинет, зависит и то, как будет работать руководитель. Совершенно точно можно сказать, что чем лучше обустроено рабочее место для выполнения функционала руководителя, тем эффективней и производительней будет его работа.

Отделенную часть помещения, которая оборудована исходя из характера выполняемых функций, является организованным и оснащенный нужными средствами труда, представляет собой – рабочее место руководителя.

Рациональная организация рабочего места руководителя предусматривает:

- 1) обеспечение условий труда, способствующих поддержанию работоспособности руководителя и исключаящих нанесение вреда его здоровью;
- 2) рациональное их размещение;

3) подбор необходимых средств труда.

Оборудование кабинета и размер площади руководителя зависят от количества заседаний, проводимых в кабинете и их участников, от количества разово посещающих посетителей, объема дел и документов, и номенклатуры, рабочих материалов и различных технических средств, отсюда следует, планировка кабинета руководителя может быть различной исходя из объема работы и характера.

Для разбора вопроса об организации рабочего места, следует учитывать такие показатели, как:

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

2. Мебель. Здесь необходимо учитывать:

- обеспечение удобного положения тела человека, что создает условия для меньшей утомляемости, хорошего зрительного восприятия, свободы движения и другого;

- антропометрические показатели (рост, длина корпуса, длина рук и др.);

- мебель должна выглядеть эстетично;

- рациональная планировка и компоновка мебели.

3. Оборудование. Для нормальной работы руководителя необходимо иметь:

- компьютер;

- ежедневник;

- канцелярские принадлежности;

- два телефона (один телефон должен быть внутренний, а другой внешний).

4. Цветовое оформление кабинета. Цветовые тона должны быть не резкими. Лучше выбирать из светлых тонов, например, нежно-зеленый, желтый, бежевый. Светлые тона способствуют снижению утомляемости и зрительно увеличивают размер кабинета. Важно также, чтобы все поверхности были матовыми, так как блестящие поверхности вредны для здоровья [35].

По степени значимости не уступает и оснащение рабочего места руководителя:

- 1) диктофон;
- 2) переговорное устройство;
- 3) телефон;
- 4) стол модульной конструкции;
- 5) устройство для считывания электронных документов;
- 6) подвижное кресло.

В современности без компьютера невозможно представить стандартной работы руководителя. Во-первых, компьютер дает возможность сделать работу практически безбумажной, во-вторых, благодаря компьютеру можно быстро получать информацию о ходе дел на рынке, в-третьих, он позволяет быть в курсе дел на предприятии и многое другое. Но здесь необходимо помнить, что полностью воспользоваться возможностями компьютера возможно только при наличии отличного программного обеспечения, выхода на внешние компьютерные сети, и что самое важное, наличие компьютерной сети внутри самой организации.

Современные образцы рабочих мест руководителей довольно часто оборудованы терминалами, состоящими из экранного пульта, что дает возможность руководителю дистанционно контролировать и управлять работой всех клиентов сети на предприятии. Терминал предоставляет возможность увидеть в нужный момент на экране формуляры, которые дают характеристику показателей готовой продукции, хода производственных процессов и деятельности предприятия в целом. Такие дисплеи дополнительно оснащаются

необходимыми техническими средствами связи с подразделениями предприятия.

В деятельности руководителя применяются и все возможные средства вызова, предоставляющие главным образом текущую связь руководителя с заместителями, помощниками и другими. Различные громкоговорящие установки представляют собой удобное средство передачи устной информации. Специальные системы громкоговорящей связи позволяют обеспечить эффективную связь в учреждении. Современные типы телефонной и громкоговорящей связи предоставляют возможность циркулярно проводить служебные совещания, осуществляют общие и выборочные отключения абонентов, перевод на ожидание и другие функции.

Очень часто руководителю нужно использовать в своей деятельности телефон, причем зачастую сразу несколько устройств. Ускорить связь можно при помощи аппарата с автоматическим набором номеров по типу «Элетап» или «Автонабор». Первый предоставляет возможность кодирования 60 номеров; второй может сделать это для 24 семизначных номеров, наиболее часто вызываемых руководителем. Вызов нужного абонента осуществляется нажатием одной из 24 (60) кнопок [42]. Ряду руководителей требуется радиосвязь. Радиосвязь может быть установлена как в кабинете, так и в автомобиле. Портативные средства радиосвязи могут иметь на работе всегда при себе отдельные категории работников управления. Очень важно, чтобы из многообразия устройств руководители могли правильно выбрать и применить нужный в это время вид связи.

Для сохранения информации руководитель может пользоваться перфокартами, различными карточками, журналами учета, бланками, блокнотами. Различного рода папки, конверты, альбомы, футляры, ящики и подставки относятся к простым средствам хранения информации. Для хранения и упорядочивания наиболее расширенной информации надо использовать картотеки. В настоящее время разработано более 25 конструкций картотек:

вращающиеся, плоские, вертикальные. Хорошо стремиться к тому, чтобы все эти носители информации в общем виде занимали, как можно меньше места, и чтобы в них можно было бы легко найти требуемые данные. Рациональным методом хранения материалов является подвесной способ, при нем документы располагаются в папках с индикаторами и подвешиваются на направляющихся рейках. Главное достоинство подвесного способа хранения заключается в оперативности нахождения и экономии места, и извлечения нужного документа по индикаторному корешку, приклеенному на папке. Однако некоторые индикаторы могут соответствовать не только реквизитам документов, но и срокам их исполнения, важности и другим признакам, по которым руководитель наглядно может представить себе очевидность исполнения того или иного документа. Хранящиеся этим способом документы тратят на 40% меньше места и позволяют экономить, по меньшей мере, около 50% времени, тратящегося на раскладку материалов при обыденном горизонтальном способе хранения документации.

Условия труда руководителя определяются главным образом:

- 1) уровнем шума;
- 2) температурой помещения;
- 3) нормой освещенности;
- 4) санитарными условиями;
- 5) уровнем влажности;
- 6) площадью помещения;
- 7) дизайном и цветовой гаммой помещения.

Чтобы снизить шум можно использовать: двойные двери, ковровые покрытия на пол, шумоизоляционную обивку и другое. Для поддержания оптимального микроклимата используются кондиционеры или источники тепла. Чтобы снизить проникновение солнечного света можно повесить жалюзи на окна [14].

Деловые встречи обычно проводятся:

1. За столом для совещаний, конференций. Это ставит руководителя и посетителя в одни условия, психологически облегчая состояние собеседника. К такому способу требуется прибегать, когда прием посетителя официальный, но руководитель хочет лучше наладить межличностные отношения.

2. За рабочим столом. За рабочим столом лучшим вариантом будет вообще не принимать посетителей, так как на нем могут находиться важные документы, которые может увидеть посетитель и по ряду других причин. За ним лучшим вариантом будет принимать провинившихся работников. Когда руководитель сидит за рабочим столом, а работник находится перед столом, то психологически работнику намного сложнее и часто только этого хватает, чтобы, не критикуя, работник понял свою вину.

3. Неофициальные приемы будет лучше проводить в «зоне отдыха». Комфортно расположившись на диване или в кресле, руководителю и собеседнику будет легче раскрепоститься и полноценно наладить межличностный контакт. Посетитель, пришедший с личной беседой к руководителю, будет чувствовать себя гораздо уверенней в такой обстановке, нежели будь то в официальной обстановке [13].

Современный кабинет руководителя фирмы или компании – это специфическое место, в котором происходит процесс принятия ответственных решений. Обстановка кабинета продумывается до мелочей. Это требуется для того, чтобы, во-первых, обустроить рабочее место руководителя с максимальным комфортом, во-вторых, провоцировать укрепление имиджа фирмы среди партнеров и конкурентов, в-третьих, организация кабинета должна на максимальном уровне концентрировать в себе фирменный стиль компании, ведь это не пространство собственного вкуса.

Итак, обстановка самого главного кабинета офиса должна подчеркивать основные достоинства фирмы. В ней не должно быть ничего лишнего и ничего не должно быть упущено, ведь интерьер должен помочь расположить клиентов и партнеров на долгосрочное и перспективное сотрудничество, а самое

главное – создать комфортную атмосферу, которая поможет продумать и воплотить в жизнь интересные и важные проекты фирмы [23].

1.2. Индивидуальное планирование рабочего времени руководителя

Рабочее время – время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с законом и иными нормативными правовыми актами РФ относятся к рабочему времени [61].

Как отмечают западные экономисты, начинать планирование необходимо с четкой постановки задач. Для этого составляется перечень дел и возможных препятствий, которые потребуют отдельного времени на их преодоление. Анализ этого перечня в дальнейшем позволит скорректировать план и исключить несущественные моменты. Кроме того, планирование времени позволяет руководству критически осмысливать собственные идеи и находить эффективные способы их решения вовремя. Создавая определенный резерв времени. Планирование позволяет руководителю сконцентрироваться на главном с учетом сроков и времени решения основных задач. В результате планирования улучшается структура рабочего дня и возникает возможность составления расписания [8].

Известный немецкий специалист в области менеджмента Л. Зайверт разработал определенные правила планирования рабочего времени:

- 1) планировать рабочий день на 60 %, оставляя 20 % на решение непредвиденных задач и 20 % на творческую деятельность (например, повышение квалификации);
- 2) тщательно документировать и контролировать расход времени, что позволяет иметь о нем четкое представление, определяя будущие потребности в нем и правильное его распределение;

- 3) дифференцировать задачи предстоящего периода на долго-, средне- и краткосрочные. Устанавливая приоритет действий по их решению;
- 4) всегда последовательно до конца доводить начатое дело;
- 5) составлять гибкие планы;
- 6) планировать реальный объем задач, рассчитанных в соответствии с возможностями коллектива;
- 7) использовать для планирования времени специальные бланки и карточки;
- 8) переносить невыполненные задачи автоматически в планы следующего периода;
- 9) отражать в планах не только сами действия, но и ожидаемые результаты;
- 10) задавать точные временные нормы и предусматривать на то или иное дело ровно столько времени, сколько на него действительно требуется;
- 11) реализовать принцип самодисциплины, устанавливающий точные сроки выполнения всех видов работ;
- 12) определять приоритеты в делах [19].

Как показывает практика, главными причинами потерь рабочего времени являются:

- 1) отсутствие четкости в постановке целей и определении приоритетов;
- 2) отсутствие планирования рабочего времени или его слабая организация;
- 3) низкий уровень дисциплины подчиненных;
- 4) слабое руководство, неумение работать с подчиненными, партнерами, посетителями.

Различают несколько типов планов использования времени: долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные.

С помощью долгосрочных планов определяется структура времени, необходимого для реализации крупных жизненных целей, рассчитанных на многие годы, порой на десятилетия. Это может быть работа, связанная с получением образования, продвижением по службе и тому подобное. Среднесрочные планы – годовые, в которых осуществляется распределение времени для решения крупных конкретных задач производственного характера. Краткосрочные включают разбивку времени для решения задач, конкретизирующих средне- и долгосрочные планы. К ним относятся: квартальные, месячные, декадные, недельные и дневные. Начиная с месячных планов расчет времени, идет уже в часах. Среди краткосрочных планов важнейшим является дневной. В него включается не более десятка проблем, среди которых треть – главных, осуществляемых в первую очередь. Эти дела, а также самые неприятные, принято планировать на первую половину дня (с утра), что позволяет к вечеру их завершить. В дневном плане однородные дела группируются в блок, что значительно экономит время и позволяет не перескакивать с одной задачи на другую. Учитываются в дневном плане и перерывы. Они определяются исходя из работоспособности человека и времени, прошедшего с начала рабочего дня. Усталость нарастает с увеличением промежутка времени от начала рабочего дня, естественно, это снижает производительность труда руководителя.

Исходя из отечественного и зарубежного опыта, можно выделить следующие основные направления рационализации процессов труда руководителей:

- определение рационального содержания труда и выбор методов выполнения однородных процессов труда, операций, элементов;
- распределение рабочего времени на выполнение главных функций;
- разработка типовых процедур подготовки и принятия решений.

По содержанию и характеру процессы труда руководителя очень разнообразны. Руководитель выступает в роли организатора, администратора,

специалиста, воспитателя, общественного деятеля. Соотношение между этими функциями и их конкретное содержание различно у руководителей разного ранга и зависит от масштабов и особенностей управляемого объекта, организации, подразделения.

При характеристике содержания труда руководителей этого звена обычно выделяют следующие виды работ:

- 1) работы, связанные с оборудованием;
- 2) работы, связанные с технологией;
- 3) работа с кадрами;
- 4) организационная работа;
- 5) аналитическая работа с документами.

Определив содержание процессов труда руководителей, необходимо выбрать наиболее рациональные, прогрессивные методы выполнения различных операций и элементов работы [20].

Разнообразие работ руководителя по характеру и содержанию, необходимость своевременного и продуманного их выполнения, зависимость от многих непредвиденных обстоятельств, требуют особого подхода к планированию и распределению рабочего времени. При этом должны учитываться синхронизация во времени выполнения различных работ руководителями разных звеньев управления и координация их деятельности (руководителя организации, заместителей руководителя, главных специалистов, руководителей производственных подразделений и функциональных отделов).

Укрупнено регламентировать распределение времени руководителей на выполнение различных работ можно с помощью распорядка рабочего дня.

Распорядок рабочего дня может быть индивидуальным (для руководителей структурного подразделения, мастера) и коллективным (для руководителей верхней ступени управления). Индивидуальный распорядок рабочего дня руководителей среднего звена и отдельных исполнителей

строится с учетом, распорядка дня руководителей верхней ступени управления. Вместе они представляют единую систему планирования рабочего времени руководителей, всех звеньев управления.

Наиболее часто в качестве типового периода берется месяц или неделя.

Типовая рабочая неделя – простейший тип распорядка рабочего дня. Ее достоинство в простоте и краткости графического изображения. Однако при этом в распорядок не попадают работы, повторяющиеся менее четырех раз в месяц, квартал и т.п. Типовой месяц в некоторой мере устраняет этот недостаток, так как все работы, выполняемые хотя бы один раз в месяц, находят отражение, но при этом затрудняется согласованность во времени работы различных руководителей.

Независимо от типа распорядка рабочего дня при его разработке следует учитывать ряд рекомендаций, выработанных наукой и практикой.

В распорядок дня необходимо заложить оптимальное соотношение затрат времени руководителей на выполнение административных, организационных и творческих работ. Для выполнения работ, требующих наибольших творческих усилий или сосредоточенного внимания, надо выделять часы, совпадающие с зонами максимальной работоспособности (2-й, 3-й часы работы). Для работы с поступившими документами, почтой, для диспетчерских совещаний можно использовать первый утренний час, т.е. период вработываемости. Для работ, не требующих значительных творческих усилий, связанных с текущими организационными решениями, можно отвести предобеденное время или конец рабочего дня. Дневные часы целесообразно использовать на внешние контакты, совещания. Ни в коем случае не следует тратить на совещания утренние часы, особенно если эти совещания носят информативный характер. Особое время следует выделить для решения творческих и перспективных вопросов (в области техники, технологии, экономики), просмотра литературы. Целесообразно предусмотреть чередование работ, различных по характеру.

Практически продолжительность одного вида деятельности не должна превышать 1,5-2 часа, после чего можно перейти к работе другого рода.

В частности, при планировании работы мастеров рекомендуется, чтобы число перемен работы в течение часа не превышало трех. Это связано с тем, что затраты времени на большинство постоянно повторяющихся работ мастера составляют 15-20 минут и редко превышают 1 час. Поэтому для мастеров, начальников участков предпочтителен распорядок с почасовой разбивкой рабочего дня. Для руководителей более высокого уровня управления более применим график с разбивкой дня на двухчасовые периоды [15].

В распорядке рабочего дня руководителей высшего уровня управления (упоминавшийся выше коллективный распорядок) необходимо точно указать время, когда решаются вопросы, требующие участия нескольких руководителей (например, совещания, балансовые комиссии и т.п.).

В распорядке рабочего дня всех руководителей целесообразно предусматривать резервное время. Необходимо выделить часы для приема подчиненных по служебным вопросам. Распорядок рабочего дня должен упорядочить проведение совещаний, отведя для них определенные дни и часы. Составленный распорядок дня нуждается в апробации и при необходимости может периодически корректироваться. Наиболее детальным как по содержанию, так и по времени является распорядок низовых линейных руководителей.

Составляющие эффективного тайм-менеджмента руководителя:

1. Целеполагание.
2. Расстановка приоритетов.
3. Планирование времени.

Структура планирования рабочего времени:

- 1) выявление затрат рабочего времени;
- 2) принципы планирования;
- 3) делегирование полномочий.

Принципы и методы планирования:

1. План дня должен быть в одном месте и обязательно в письменном виде;

2. Два варианта планирования рабочего дня:

- с вечера;

- с утра.

Каждый вариант имеет свои достоинства.

Планирование с вечера: хорошо «закрывается» прошедший день. Легко переключиться в режим нерабочего времени и отдыха. Новый день начинается с ясной и определенной картины предстоящих дел.

Планирование с утра: данный вариант хорош для согласования и уточнения, например, встреч, раздачи поручений, делегирования полномочий.

План – это не закон. Он постоянно корректируется при изменении обстоятельств. Времени на это потребуется 5-10 минут.

3. Устанавливайте фильтр на новые задачи или принцип «ПВО»:

- Подожди.

- Выполнять.

- Отменять.

4. Необходимо структурировать поток поступающих задач с помощью следующих вопросов:

- Для чего это необходимо?

- Почему я?

- Можно ли перенести по времени?

5. Использовать стратегии отказа.

6. Осуществлять обзор задач и выделять:

- «Жесткие» задачи (привязаны к конкретному времени).

- «Гибкие» задачи (не привязанные к конкретному времени).

- «Бюджетлируемые» задачи (нет жесткого срока исполнения). Это крупные приоритетные задачи.

7. Метод «Альпы». Алгоритм:

- Составление полного перечня планируемых работ на текущий день с учетом приоритетности.
- Определение продолжительности каждой из намеченных к выполнению работ и общего бюджета рабочего времени.
- Резервирование рабочего времени (правило 60:40).
- Принятие решений по делегированию работ.
- Контроль и перенос не сделанного [17].

Понимание рационального планирования зависит и от качеств руководителя. Качества сильного руководителя это лишь цель, к которой нужно стремиться. Так что в жизни вряд ли найдется менеджер, на все 100% соответствующий этим требованиям. Но вместе с тем любой руководитель должен на все 100% не соответствовать характеристикам слабого управленца. Знать, каким не надо быть – это первый шаг к тому, чтобы найти свой путь и стиль в менеджменте.

Общепризнанные, типичные черты «слабого» (плохого) руководителя:

1. Всегда сталкивается с массой неожиданных, непредвиденных обстоятельств и тратит на их устранение колоссальное количество времени и сил.
2. Убеждён, что знает дело и умеет его делать лучше всех, поэтому все старается делать сам.
3. Занят делами, старается вникать во все, поэтому практически не имеет времени. Зачастую гордится своей занятостью. Принимает посетителей, одновременно разговаривает по телефону, подписывает приказ и дает устные распоряжения подчиненным.
4. Заваливает бумагами письменный стол. При этом совершенно непонятно, какие из них важные, какие срочные, а какие вообще не нужны.
5. Работает с раннего утра и до позднего вечера, порой даже по ночам.

6. Его портфель «раздут» от бумаг, которые руководитель носит с работы домой и назад.
7. Решение любого, а тем более важного вопроса старается отложить.
8. Обладает «чёрно-белым» мышлением. Все видит только белым или только чёрным, его оценки всегда однозначны, категоричны, не имеют оттенков.
9. Придает слишком большое значение случайным, несущественным деталям, не умеет отличить главное от второстепенного, важное от неважного, существенное от несущественного.
10. Старается принять наилучшее решение вместо выполнимых.
11. Старается приобрести репутацию хорошего руководителя и делает это оригинальным образом, либо, фамильярничая с подчиненными, либо, используя принцип открытых дверей, когда в его кабинет идет, кто хочет, когда хочет и по какому угодно вопросу.
12. Старается избегать ответственности, склонен валить вину на других.
13. Присваивает себе успехи своего коллектива и отдельных его сотрудников [60].

Устраняя свои слабые стороны, руководитель также должен стремиться, наиболее рационально использовать своё рабочее время для того, чтобы успеть выполнить свои профессиональные обязанности и привести организацию к успеху и процветанию. Помочь ему в этом может ряд некоторых методов:

1. Закон Парето и принцип Эйзенхауэра в технике личной работы руководителя. В принципе Парето используется гипотеза о том, что концентрация на самой важной деятельности наибольшим образом влияет на достижение желаемых результатов (правило 20/80: концентрация 20% времени на наиболее важных проблемах ведет к получению 80% результатов). Принцип же Эйзенхауэра разделяет задачи по их важности и срочности на задачи А, В и С (А – важные и срочные; выполнять немедленно; В – важные, несрочные;

определить сроки или временные отрезки для выполнения; С – не важные, но срочные – в идеале делегировать).

2. Метод «5 пальцев» в организации самоконтроля руководителя. Б (большой палец) – бодрость (Как себя чувствовал сегодня? Что сделал для поддержания и укрепления своего здоровья?). У (указательный палец) – успехи (Чем занимался и каких результатов при этом добился?). С (средний палец) – состояние духовное (Какое у меня преобладало настроение и расположение духа?). Б (безымянный палец) – благодеяния (Помог ли я кому-нибудь? Какую услугу оказал, поддержал чем-либо, дал полезный совет? Чем порадовал близких?). М (мизинец) – мышление (Что нового я сегодня узнал? Какой вопрос обдумал и к какому выводу пришёл?).

3. Решение проблем при реализации ортобиоза на уровне руководства. Ортобиотика – это наука, изучающая технологию самосбережения людьми здоровья и наполнения жизненным оптимизмом. Ортобиоз рассматривает понятие "здоровье" как единство трех составляющих: физическое здоровье, психическое здоровье, нравственное здоровье [17].

4. Программа самосовершенствования и развития руководителя. Предусматривает принятие решения, разработку алгоритма программы, действия по реализации, исправление недочетов программы при необходимости и анализ результата.

5. Самообразование руководителя. Оно делится на две составляющие: пополнение багажа профессиональных знаний и постоянная работа над собственным опытом.

6. Чтение специальной литературы.
7. Совершенствование техники чтения.
8. Тренировка памяти.
9. Совершенствование техники и организации работы с информацией.
10. Техникой ведения деловых бесед.

Чтобы составить хороший план использования рабочего времени, важно точно знать свой бюджет времени и совокупность планируемых задач. Необходимо установить приоритетность дел и строго следовать ей даже в том случае, когда менее важные дела выполняются намного легче и быстрее, чем более важные. При составлении индивидуального плана следует предусмотреть время, необходимое для проведения различных совещаний, обсуждения планов, участия в комиссиях и т.п.; для бесед с коллегами и подчиненными; консультаций с выше- и нижестоящими руководителями; для приема посетителей; участия в собраниях и конференциях; для командировок и т.п.

Следует выделить строго определенные часы и дни недели для выполнения регулярно повторяющихся работ (совещания, разбор почты, прием посетителей). Это даст возможность наладить такой ритм работы, который позволит сэкономить значительное количество времени [22].

Личный план работы должен быть реальным и не перегруженным. Следует запланировать соответствующий резерв времени для непредусмотренных, случайно возникающих работ (один час в день или полдня в неделю). Время проведения совещаний, конференций, обсуждений, собраний, заседаний должно быть минимальным и в то же время достаточным для обмена информацией. Этому способствует тщательная подготовка мероприятия. Необходимо резервировать часть времени для творческой работы и повышения квалификации. Руководитель должен знать и применять на практике закон Парето и принцип Эйзенхауэра в технике личной работы, использовать метод «Пяти пальцев» в организации самоконтроля. Важное внимание следует уделять организации отдыха. Регулярные занятия спортом не только способствуют предотвращению наступления стрессов, но и способствуют сохранению здоровья и поддержанию хорошей физической формы [28].

Таким образом, изучив теоретические аспекты системы рабочего места руководителя и планирования его рабочего времени, можно сказать, что рабочее место руководителя – это то место, которое задает общую стилистику

оформления и является «штабом» организации. При правильной организации оно может выполнять не только рабочую функцию, но и представительскую, служа местом ведения переговоров, совещаний, выполнять функцию комнаты отдыха руководителя. Мы изучили параметры объема и формы кабинета, необходимой мебели, оборудования, а также какое должно быть цветовое оформление. Выяснили чем должно быть оснащено рабочее место руководителя. От того, насколько эффективно будет организовано рабочее место, зависят и затраты рабочего времени. Рабочее время – это то время, в течение которого выполняются трудовые обязанности, согласно распорядку дня. Чем правильнее будет составлен план рабочего дня руководителя, тем эффективнее будет затрачено рабочее время. Мы изучили теорию данного вопроса и выяснили, как необходимо руководителю распределять свои дела в течение дня, чтобы не снижалась эффективность его деятельности. Рассмотрели составляющие эффективного тайм-менеджмента, принципы и методы планирования, варианты планирования, с вечера и с утра, а также, как необходимо структурировать поток поступающих задач. Выяснили чем отличается «хороший» руководитель от «плохого» и как можно стать «хорошим» руководителем, придерживаясь правил планирования рабочего времени, и в то же время поняли, чего не следует делать для того, чтобы стать «плохим» руководителем.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА РУКОВОДИТЕЛЯ И ЕГО ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПЛАНА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В ООО «Adidas Group»

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации

Организация «Adidas Group» является обществом с ограниченной ответственностью и создано в соответствии Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 г. (с изменениями и дополнениями на 06.12.2011 г.). Общество с ограниченной ответственностью – учрежденное одним или несколькими юридическими и/или физическими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделён на доли; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества.

Форма собственности «Adidas Group» – частная (одна из форм собственности, которая подразумевает защищенное законом право физического или юридического лица, либо их группы на предмет собственности).

Фирменное наименование организации – общество с ограниченной ответственностью «Adidas Group». В настоящий момент является материнской компанией для «Адидас», «Рибок», «Рокпорт». Юридический адрес организации: 119361, Проектируемый проезд, 5231, дом 4, строение 1.

На протяжении более 90 лет компания «Адидас» является символом успеха в мире спорта. История компании началась в 1920 году в Германии, когда сапожник Адольф Даслер из Херцогенауэрах сшил свою первую пару спортивной обуви. Он хотел, чтобы у каждого атлета была такая экипировка, которая помогала бы ему добиваться лучших результатов. Идея оказалась настолько жизнеспособной, что к сегодняшнему дню компания добилась серьезных успехов, как в спорте, так и в бизнесе, и представляет широкий ассортимент товаров, начиная от баскетбольных кроссовок и футбольных бутс и заканчивая спортивной одеждой и обувью для туризма.

Название «Адидас» (сочетание первых слогов имени и фамилии основателя компании) появилось в 1948 году. Год спустя название было зарегистрировано в качестве торговой марки, тогда же был зарегистрирован и символ «Адидас» – знаменитые три полосы. В 1989 году компания была преобразована в открытое акционерное общество после практически семидесятилетнего существования в форме «семейного бизнеса» [57].

По масштабам деятельности ООО «Адидас» представляет собой крупное коммерческое предприятие и располагает магазинами в 48 странах по всему миру. Имеет более 1000 собственных магазинов только в РФ. В компании работают свыше 45000 человек, которые занимаются разработкой, изготовлением, продажей исключительных моделей одежды. Деятельность организации регулируется Уставом, Федеральным законом «О защите прав потребителей», Федеральным законом «О рекламе», Федеральным законом «О бухгалтерском учете», Федеральный закон «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт» и другими.

Текущий состав компании:

- Генеральный директор Adidas Group: Херберт Хайнер.
- Финансовый директор Adidas Group: Робин Дж. Сталкер.
- Бренд-директор Adidas Group: Эрих Стаммингер.
- Global Operations Adidas Group: Гленн С. Беннетт.
- Генеральный директор Adidas Group в России: Мартин Шенкланд .
- Председатель Правления: Игорь Ланда.

Философия компании: один мир, одна философия, одна семья. Девиз – «Невозможное Возможно». В миссии ООО «Адидас» можно выделить три части:

1. Научно-техническая – исследование потребностей потенциальных покупателей и предоставление на рынок отработанных решений к тому моменту, когда они становятся востребованными.

2. Финансово-экономическая – извлечение от товара максимальной эффективности по соотношению цена / (функциональность плюс качество).

3. Социальная – создание рабочих мест. Компания предоставляет сотрудникам достойные условия для работы и развития, давая возможность профессионально развиваться, обеспечивать себя и своих близких и быть уверенными в завтрашнем дне.

В данной работе рассмотрен один из семи магазинов «Адидас» в городе Белгород, который территориально располагается в центре города. Основная деятельность связана с продажей товаров и обслуживанием покупателей, отбором, расчётом за товары и так далее.

«Адидас» предлагает своим покупателям широкий ассортимент спортивных актуальных моделей обуви, одежды и аксессуаров. Организация имеет свою целевую аудиторию, к ней относятся покупатели с достатком вышесреднего и среднего уровня. Поскольку ассортимент предлагаемых товаров достаточно разнообразен, покупателями являются, мужчины, женщины, а также дети. В целевую аудиторию входят люди различного возраста, от 10 до 50 лет. За прошедшее время предприятие сформировало положительный имидж у потенциальных клиентов. Продаваемая магазином продукция всегда отличалась высоким качеством, новизной и оригинальностью, что ежегодно увеличивали приток покупателей и соответственно объём продаж.

Рынок спортивной одежды можно сегментировать по странам-производителям. Около 70% предложения на рынке составляет спортивная продукция из Китая и стран Юго-Восточной Азии. Продукция же европейских стран занимает порядка 15%, и отечественная продукция ей особо не уступает, на нее также приходится порядка 10-15%.

Кроме того, рынок спортивной одежды делится по категориям, а именно: спортивная одежда для спортсменов-профессионалов – дорогая одежда за счет

применения при производстве новых технологий, эргономических качеств материала, учета специфики каждого вида спорта.

«Адидас» – спортивная одежда для спортсменов-любителей. Не менее качественная одежда разных ценовых сегментов, рассчитанная на общего пользователя, а также одежда спортивного стиля – модная спортивная повседневная одежда для отдыха, casual wear.

В соответствии с принципом делегирования полномочий в сети ООО «Adidas Group» действуют положения о структурных подразделениях. Положение о структурном подразделении – это правовой акт, устанавливающий статус, функции, права, обязанности и ответственность структурных подразделений. В «Adidas Group» положения о структурных подразделениях составлены для каждого отдела (отдел по персоналу, отдел поставок (логистика), отдел оптовых продаж, отдел развития бизнеса, корпоративный юридический отдел). В положении указываются структура, основные задачи подразделения, его функции, права и взаимоотношения с другими подразделениями.

Должностная инструкция – инструкция, указывающая круг поручений, обязанностей, работ, которые должно выполнять лицо, занимающее данную должность на предприятии, фирме. Она может содержать такие разделы, как: общие положения, должностные обязанности, права, ответственность, взаимоотношения и другие. Целью создания должностных инструкций является разделение труда, которое заключается в предотвращении дублирования функций работниками, занимающими разные должности. Должностная инструкция директора магазина представлена в приложении 1, а заместителя директора в приложении 2.

Рассмотрим производственно-экономическую деятельность ООО «Adidas Group», представленную в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Производственно-экономическая деятельность ООО «Adidas Group»

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015г.в % к 2013г.
Производство валовой продукции в текущих ценах, млн. руб.				
На 100 руб. основных фондов	12,05	14,50	14,09	22,2
На 100 руб. производственных затрат	215	217	220	2,33
На 1 чел.-час затрат труда	30,4	31,15	33,95	11,68
Выручка от реализации продукции, млн. руб.				
На 100 руб. основных фондов	150	171	182,4	21,6
На 100 руб. производственных затрат	725,5	729,9	752,7	3,75
На 1 чел.-час затрат труда	60,1	70,3	70,89	25,21
Получено прибыли, млн. руб.				
На 100 руб. основных фондов	130,1	142,3	149,48	14,64
На 100 руб. производственных затрат	1000,5	1200,78	1250,18	24,56
На 1 чел.-час затрат труда	80,1	83,4	89,51	11,75
Уровень рентабельности, в %	45,8	51,1	60,12	31,27

Мы видим, что уровень рентабельности в ООО «Adidas Group» в 2015 году по сравнению с 2013 годом увеличился на 31,27%. А, следовательно, увеличились объемы продаж и выручка от реализации продукции, что обуславливает увеличение прибыли компании.

Далее проведем анализ деятельности организации, в частности изучим показатели размеров производства за последние три года. Результаты представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2.

Показатели размера производства ООО «Adidas Group» за последние три года

№	Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1	2	3	4	5
1	Стоимость валовой продукции в текущих ценах, руб.	10125541683	6489641000	7543988450
2	Стоимость товарной продукции, руб.	44778017700	22075562726	27879579000
3	Стоимость основных производственных фондов, руб.	890000000	930500000	100000000

1	2	3	4	5
4	Среднегодовая численность работников, чел.	45000 (в РФ)	47000 (в РФ)	51000 (в РФ)

Согласно приведенным данным в таблице 2.2. можно сделать вывод, что в 2013 году возросла стоимость товарной продукции, а вместе с ней и валовой продукции из-за ажиотажа после чемпионата мира по футболу 2012 года, а в 2014 году ситуация вошла в обычное русло. Компания «Адидас» не стоит на месте, о чем говорит стоимость основных производственных фондов, происходит реконструкция и модернизация, и приобретение новых основных средств. Работникам все более интересна работа в данной организации, т.к. с каждым годом их число растет.

Далее рассмотрим структуру товарной продукции за последние три года. Данные представлены в приложении 3.

Структура товарной продукции представлена обувью (26,39%), текстилем (49,18%) и аксессуарами (24,43%).

Определим уровень специализации производства. Он рассчитывается по формуле:

$$K_c = \frac{100}{\sum [Y_i(2n - 1)]}, \quad (2.1)$$

где K_c – коэффициент специализации;

Y_i – удельный вес i -го вида продукции в структуре выручки, %;

n – порядковый номер i -го вида продукции в ранжированном ряду удельного веса в структуре выручки в порядке убывания.

Если коэффициент специализации (K_c):

- менее 0,2 – слабая степень специализации;
- 0,2-0,4 – средняя степень специализации;
- 0,4-0,6 – высокая степень специализации;

- свыше 0,6 – углубленная степень специализации [46].

Подставив в формулу значения, получим результаты за три года.

Результаты за 2013 год:

$$K_c = \frac{100}{\sum[45,33 \times (2 \times 1 - 1)] + [28,08 \times (2 \times 2 - 1)] + [26,59 \times (2 \times 3 - 1)]} = 0,38$$

Результаты за 2014 год:

$$K_c = \frac{100}{\sum[56,02 \times (2 \times 1 - 1)] + [24,82 \times (2 \times 2 - 1)] + [19,16 \times (2 \times 3 - 1)]} = 0,44$$

Результаты за 2015 год:

$$K_c = \frac{100}{\sum[49,19 \times (2 \times 1 - 1)] + [27,72 \times (2 \times 2 - 1)] + [26,05 \times (2 \times 3 - 1)]} = 0,38$$

Средний показатель за период 2013-2015 гг.: $(0,38+0,44+0,38) / 3=0,4$. В организации узкоспециализированное хозяйство, так как в структуре товарной продукции доля одной отрасли (магазины розничной торговли) приближена к 100%.

По итогам проведенного исследования, можно сказать, что в 2013 и 2015 годах степень специализации находится на среднем уровне (0,38), но приближена к высокому уровню, а в 2014 году степень специализации имеет ярко выраженный высокий уровень (0,44). В среднем же, за исследуемый период организация имеет степень специализации 0,4. Данный показатель является промежуточным между средним и высоким уровнями, поэтому нельзя сказать, что компания имеет стабильно высокий уровень степени специализации. А значит, что компания не специализируется на одной конкретной группе товаров, а занимается производством различных видов товаров спортивного назначения, от аксессуаров до обуви и полных комплектов одежды.

Каждый магазин, входящий в состав компании имеет идентичный или схожий (расширенный) штат сотрудников. Штат магазина представлен одним директором, одним старшим специалистом, двумя кассирами, двумя кладовщиками и пятью специалистами по продажам.

В обязанности директора магазина входит: принятие решений, координация работы всего магазина в целом, разрешение конфликтных ситуаций, работа с персоналом, ведение основной документации магазина.

В обязанности старшего специалиста входит: занимается ведением основной документации по персоналу, в обязанности входит управление зарплатой льготами плюс выполнение обязанностей директора.

В обязанности кассира входит: работа с кассой, обмен денег, инкассация, заполнение сопутствующей документации.

В обязанности кладовщика входит: поддержание порядка на складе, контроль остатков товара, занимается рациональным распределением отдельных моделей в складском помещении, чтобы не задерживать работу продавцов.

В обязанности специалиста по продажам входит: грамотная консультация, подбор комплектов одежды. Также в обязанности входит поддержание порядка в торговом зале в течение рабочего дня и оформление торговых залов в соответствии со стандартами визуального мерчендайзинга магазина, несут ответственность за музыкальное сопровождение рабочего дня.

Подобная структура говорит о том, что в магазине охвачены все зоны деятельности, за которые отвечают специально обученные люди. Ни что не остается без внимания и все выполняется в срок. Такая структура называется линейно-функциональная.

Далее рассмотрим организационную структуру предприятия, представленную на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Adidas Group»

Организационная структура «Adidas Group» является дивизионной, т.к. в ней выделяются функциональные подразделения, а также подразделение по управлению магазинами сети.

В самом же магазине структура управления является линейной, как уже говорилось выше, она представлена на рис. 2.2.



Рис. 2.2 Организационная структура магазина «Адидаc»

Организационная структура «Адидаc» существует в соответствии со следующими принципами:

- разделение труда: в организации разработаны должностные инструкции на каждую должность, где прописаны права, обязанности и ответственность каждого сотрудника, а также разработаны положения об отделах (службах);

- единоначалие: работник получает служебное задание только от одного непосредственного начальника;

- дисциплина: должны соблюдаться требования к внешнему виду сотрудника (наличие бейджа, чистая одежда, минимум косметики и ювелирных украшений, аккуратная прическа). А также к его поведению (запрещается курить, жевать жевательную резинку, принимать пищу, употреблять спиртные напитки, разговаривать по мобильному телефону, шумное поведение, отсутствие на рабочем месте). При несоблюдении работником дисциплины применяются определенные санкции (объяснительные записки, личная беседа);

- полномочия и ответственность: в соответствии с этим принципом разработаны должностные инструкции, где прописаны полномочия и ответственность каждого сотрудника предприятия;

- вознаграждение персонала: работники получают премию при условии выполнения магазином плана продаж, перевыполнения своего личного плана, также в магазинах проводятся конкурсы и розыгрыш купонов;

- порядок: каждое утро в магазине проводится уборка торгового зала. Порядок на складе поможет ускорить и увеличить продажи;

- делегирование полномочий: при отсутствии директора и старшего продавца на рабочем месте территориальный менеджер обязан обеспечить присутствие ответственного сотрудника, способного осуществлять полноценную замену директора магазина, принимая на себя все его полномочия вместе с обязанностями и ответственностью.

Проанализируем объем основных производственных средств, их динамики и структуры (таблица 2.3) на основе следующей документации: Выписка из отчета о наличии и движении основных средств (приложение 4),

Бухгалтерский баланс (приложение 5), Отчет о прибылях и убытках (приложение 6).

Таблица 2.3

Состав и структура основных производственных фондов организации

Виды основных фондов	2013 г.		2014 г.		2015 г.		Отклонение (+,-), млн. руб.
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	
Здания	230	25,84	240	25,67	260	26,26	+30
Сооружения	50	5,62	50	5,35	60	6,06	+10
Машины и оборудование	110	12,36	110,5	12,3	120	12,12	+10
Транспортные средства	400	44,94	410	43,85	430	43,44	+20
Инвентарь	100	11,24	120	12,83	120	12,12	+30
Итого:	890	100	930,5	100	990	100	+100

Из представленной таблицы видно, что основные производственные фонды с каждым годом растут, о чем говорит положительное отклонение, составляющее 100 миллионов рублей за три года.

В данном подразделе мы выяснили, что ООО «Adidas Group» занимается розничной торговлей спортивных товаров, имея узкоспециализированную направленность. На территории РФ открыто более 1000 магазинов, а штат сотрудников насчитывает 51000 человек. Структура организации является дивизионной, а структура управления магазином линейно-функциональная. Стоимость основных фондов составляет 100 млн. руб.

2.2. Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в ООО «Adidas Group»

Для принятия управленческих решений в организации основой являются нормативно-правовые документы: Устав учреждения (приложение 7), Правила внутреннего трудового распорядка (приложение 8), Положение о структурных подразделениях (приложение 9), Должностные инструкции (приложение 1, приложение 2).

На основе штатного расписания проанализировали структуру управления организацией. Определили, что структурные подразделения представлены следующими группами: руководители, специалисты, рабочие, которые в свою очередь подразделяются на должности. Все числовые данные, которые были использованы в дальнейшем исследовании, представлены в приложении 10.

Мы дали оценку взаимодействия отдела управления персоналом, которое осуществляется по системе функциональных связей, представленных на рис. 2.3.

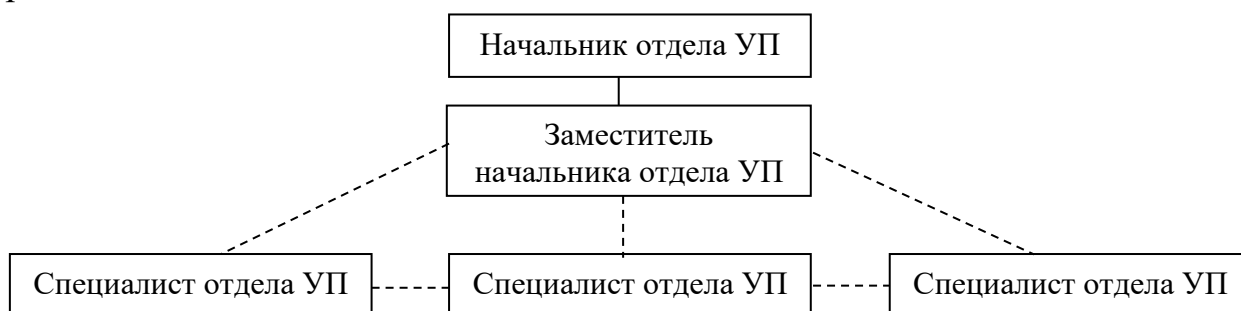


Рис. 2.3. Взаимодействие отдела управления персоналом

Структура затрат на персонал представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Структура затрат на персонал в ООО «Adidas Group»

Вид затрат	Год			Отклонение		
	2013	2014	2015	2014/2013	2015/2014	2015/2013
Оплата труда, т.р.	1213891	1435241	1718770	+18,23%	+19,75%	+41,59%
Набор и отбор персонала, т.р.	1000	1200	1250	+20%	+4,17%	+25%
Обучение и развитие персонала, т.р.	2500	2800	2800	+12%	-	+12%
Командировочные, т.р.	4000	4500	4800	+12,5%	+6,67%	+20%
Корпоративная одежда, т.р.	20000	25000	26500	+25%	+6%	+32,5%
Охрана труда, т.р.	1500	1600	1850	+6,67%	+15,63%	+23,33%
Медицинское обслуживание, т.р.	1500	1600	1850	+6,67%	+15,63%	+23,33%
Организация отдыха, т.р.	6200	6250	6150	+0,81%	-1,6%	-0,81%
Итого, т.р.:	1250591	1478191	1763970	+18,2%	+19,33%	+41,05%

По наблюдаемым данным можно сказать, что большую часть затрат составляет оплата труда персонала (97,44%) от общего числа затрат на персонал, а наименьшей статьёй расходов является набор и отбор персонала

(0,07%). Эти данные говорят о том, что организации приходится делать незначительные затраты на поиск персонала, а уже пришедшие сотрудники остаются в организации, о чем говорит статья оплаты труда.

Исходя из представленных данных, можно сказать, что отклонение затрат на персонал 2015 года к 2013 году составило 41,05% и оно является положительным.

Расходы на персонал в процентном соотношении к прибылям компании составили в 2013 году (12 млрд. руб.) – 9,6%. В 2014 году (15 млрд. руб.) – 10,15%. В 2015 году (16,5 млрд. руб.) – 9,35%.

Средняя заработная плата одного сотрудника составила в 2013 году – 27792 рубля. В 2014 году – 31451 рубль. В 2015 году – 34588 рублей.

Далее рассмотрим индикаторы, напрямую не связанные с кадровыми затратами, являющиеся объективными показателями:

1. Коэффициент оборота по приему персонала (K_{np}):

$$K_{np} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.2)$$

Результаты за 2013 год:

$$K_{np} = \frac{5000}{43000} = 0,12$$

Результаты за 2014 год:

$$K_{np} = \frac{9000}{44000} = 0,20$$

Результаты за 2015 год:

$$K_{np} = \frac{8600}{49500} = 0,17$$

2. Коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$):

$$K_{\varepsilon} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.3)$$

Результаты за 2013 год:

$$K_{\varepsilon} = \frac{3000}{43000} = 0,07$$

Результаты за 2014 год:

$$K_{\varepsilon} = \frac{2000}{44000} = 0,05$$

Результаты за 2015 год:

$$K_{\varepsilon} = \frac{1650}{49500} = 0,03$$

3. Коэффициент текучести кадров ($K_{\text{тк}}$):

$$K_{\text{тк}} = \frac{\text{Количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.4)$$

Результаты за 2013 год:

$$K_{\text{тк}} = \frac{1500}{43000} = 0,06$$

Результаты за 2014 год:

$$K_{\text{тк}} = \frac{1300}{44000} = 0,04$$

Результаты за 2015 год:

$$K_{\text{тк}} = \frac{980}{49500} = 0,03$$

4. Коэффициент замещения (K_3):

$$K_3 = \frac{\text{Количество принятых} - \text{Количество выбывших работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.5)$$

Результаты за 2013 год:

$$K_3 = \frac{5000 - 3000}{43000} = 0,98$$

Результаты за 2014 год:

$$K_3 = \frac{9000 - 2000}{44000} = 1,00$$

Результаты за 2015 год:

$$K_3 = \frac{8600 - 1650}{49500} = 0,97$$

5. Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (K_{nc}):

$$K_{nc} = \frac{\text{Списочная численность персонала на начало периода} - \text{Количество уволенных работников за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.6)$$

Результаты за 2013 год:

$$K_{nc} = \frac{45000 - 3000}{43000} = 1,65$$

Результаты за 2014 год:

$$K_{nc} = \frac{47000 - 2000}{44000} = 2,35$$

Результаты за 2015 год:

$$K_{nc} = \frac{51000 - 1650}{49500} = 2,28$$

Приведенные данные можно охарактеризовать тем, что основные кадровые процессы в ООО «Adidas Group» стабильны.

Незначительные их колебания связаны лишь с тем, что ООО «Adidas Group» это торговая компания, основными видами работ которой являются торговля и обслуживание клиентов. Движение кадров из-за специфики работы представляет собой вполне нормальное явление для организации.

Проведем анализ основных кадровых процессов. Результаты анализа представим в виде таблицы 2.5.

Таблица 2.5

Анализ основных кадровых процессов в ООО «Adidas Group»

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2013 г.
Численность персонала на начало года, чел.	45 000	47 000	51 000	+13,33%
Среднесписочная численность	43 000	44 000	49 500	+15,12%
Принято всего, чел.	5 000	9 000	8 600	+72%
Выбыло всего, чел.	3 000	2 000	1 650	-45%
В т.ч. - по собственному желанию:	1 500	1 300	980	-34,67%
- по сокращению штатов:	250	175	110	-66%
- за нарушение трудовой дисциплины:	1 250	525	610	-51,2%
Численность на конец года, чел:	47 000	51 000	57 950	+23,3%
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,12	0,20	0,17	+41,67%
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,07	0,05	0,03	-57,14%
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	0,98	1,00	0,97	-1,12%
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,06	0,04	0,03	-50%
Коэффициент абсентеизма	1,65	2,35	2,28	+38,18%
В т.ч. по болезни (Кабс/б)	0,013	0,018	0,021	+61,54%

Таким образом, из таблицы 2.5 видно, что персонал организации насчитывает 43 000 чел. за 2013 год, 44 000 чел. за 2014 год, 49 500 чел. за 2015 год. За взятые временные рамки, которые составляют 3 года, численность персонала в 2015 году увеличилась, о чем говорит показатель Кпр: +41,67%, тогда, как коэффициент выбытия составляет -51,14%, соответственно меньше

людей стало уходить из организации. Коэффициент текучести кадров в 2015 году составляет -50% по сравнению с 2013 годом, а коэффициент постоянства составил -1,12%.

Рассмотрим структуру и укомплектованность персоналом в ООО «Adidas Group» в виде таблицы 2.6.

Таблица 2.6

Структура и укомплектованность персоналом в ООО «Adidas Group»

Показатели	2013 г.			2014 г.			2015 г.		
	Кол-во должностей	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность	Кол-во должностей	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность	Кол-во должностей	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность
Персонал всего, в том числе:	45 тыс.	45 тыс. чел.	100%	47 тыс.	47 тыс. чел.	100%	51 тыс.	51 тыс. чел.	100%
Руководители	1098	1098	2,44%	1150	1150	2,45%	1154	1154	2,26%
Специалисты	983	983	2,18%	1000	1000	2,13%	1050	1050	2,06%
Рабочие	42919	42919	95,38%	44850	44850	95,43	48796	48796	95,68%

По приведенным данным видно, что организация всегда укомплектована персоналом на все 100%, что говорит о ее привлекательности, как работодателя.

По данным таблицы 2.7 рассмотрим распределение персонала по возрасту за год.

Таблица 2.7

Распределение персонала в ООО «Adidas Group» по возрасту в 2015 году

Группа работников по возрасту, лет	Всего (чел./%)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	4529 / 8,88%	-	-	-	-	4529	9,28%
20-30	32741 / 64,2%	308	26,69%	461	43,9%	31972	65,52%
30-40	12368 / 24,25%	682	59,1%	551	52,48%	11135	22,82%
40-50	1344 / 2,63%	146	12,65%	38	3,62%	1160	2,38
50-60	18 / 0,04%	18	1,56%	-	-	-	-
Свыше 60	-	-	-	-	-	-	-
Итого:	51000 / 100%	1154	100%	1050	100%	48796	100%

Исходя из данной таблицы, получаем, что наибольшее число сотрудников составляет категория от 20 до 30 лет (64,2%), а наименьшее число сотрудников представлено в возрастной группе 50-60 лет (0,04%). Это обусловлено товаром, продаваемым в самой организации, ведь спорт это молодость и жизнь, а сотрудники являются наглядным примером и отличным средством маркетингового хода.

Теперь обратимся к распределению персонала по полу за год. Все необходимые данные представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Распределение персонала ООО «Adidas Group» по полу в 2015 году

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %
Руководители	792	2,81%	362	1,59%
Специалисты	487	1,73%	563	2,47%
Рабочие	26938	95,46%	21858	95,94%
Итого:	28217	100%	22783	100%

По представленным данным можно сказать, что количество сотрудников мужчин в организации значительно превышает количество женщин (на 5434 человека).

На примере таблицы 2.9 изучим распределение работников по трудовому стажу за год.

Таблица 2.9

Распределение работников ООО «Adidas Group» по трудовому стажу в 2015 году

Группы работников по стажу, лет	Всего (чел./%)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	24706 / 48,44%	52	4,51%	303	28,86%	24351	49,9%
От 5 до 10	20012 / 39,24%	481	41,68%	567	54%	18964	38,86%
От 10 до 15	6191 / 12,14%	530	45,92%	180	17,14%	5481	11,24%
От 15 до 20	91 / 0,18%	91	7,89%	-	-	-	-
Свыше 20	-	-	-	-	-	-	-
Свыше 30	-	-	-	-	-	-	-
Итого:	51000	1154	100%	1050	100%	48796	100%

Сравнивая показатели работников по трудовому стажу, мы выявили, что наибольшей группой является группа со стажем работы до 5 лет (48,44%), а наименьшей является группа от 15 до 20 лет (0,18%). Это говорит о том, что молодым специалистам открыта дорога в данную организацию, а показатель от 5 до 10 лет (39,24%) говорит о том, что большинство сотрудников решает остаться в данной организации и связать с ней свою карьеру.

Рассмотрим распределение работников по такому важному критерию, как образование. Результаты представим в виде таблицы 2.10.

Таблица 2.10

Распределение работников ООО «Adidas Group» по образованию в 2015 году

Группы работников по образованию	Всего (чел./%)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее	-	-	-	-	-	-	-
Среднее специальное	2091 / 4,1%	-	-	-	-	2091	4,29%
Незаконченное высшее	27619 / 54,16%	-	-	-	-	27619	56,6%
Высшее	21217 / 41,6%	1081	93,67%	1050	100%	19086	39,11%
Ученая степень	73 / 0,14%	73	6,33%	-	-	-	-
Итого:	51000 / 100%	1154	100%	1050	100%	48796	100%

Данные из таблицы говорят о том, что организация легко принимает в свои ряды студентов, давая им шанс для самореализации, так как количество сотрудников с незаконченным высшим образованием составляет половину от общего числа работников (54,16%). Число сотрудников с высшим образованием показывает, что выпускники ВУЗов остаются в данной организации (41,6%).

Проведем анализ заработной платы персонала. Результаты представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Анализ заработной платы персонала в ООО «Adidas Group»

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 в % к 2013 г.
1	2	3	4	5
Персонал всего, в том числе:	1213891000	1435241000	1718770000	+41,6%

1	2	3	4	5
Руководители	205980000	283450000	314490000	+52,68%
Специалисты	42250000	45200000	49350000	+16,8%
Рабочие	965661000	1106591000	1354930000	+40,31%

Анализ приведенных выше данных показал, что уровень заработной платы с каждым годом растет не только у руководителей (+52,68%), но и у специалистов (+16,8%), также у всех остальных работников (+40,31%). А по организации в целом уровень заработной платы вырос на 41,6% за три года.

Дадим экономическую оценку эффективности службы управления персоналом. Для этого воспользуемся формулой 2.7.

$$S_{\text{суп}} = S_{\text{тк}} + S_{\text{гп}} + S_{\text{оч}} - C_{\text{суп}}, \quad (2.7)$$

где $S_{\text{суп}}$ – экономическая эффективность службы управления персоналом;

$S_{\text{тк}}$ – экономический эффект (ущерб) от снижения (роста) текучести кадров;

$S_{\text{гп}}$ – экономический эффект (ущерб), обусловленный ростом (снижением) выработки готовой продукции вследствие причин, связанных с персоналом;

$S_{\text{оч}}$ – экономический эффект, связанный с оптимизацией численности персонала предприятия;

$C_{\text{суп}}$ – затраты на содержание службы управления персоналом, руб. [46].

Таким образом, экономическая эффективность службы управления персоналом составит:

$$S_{\text{суп}} = 375,003 + 0 + 3707150,7 - 1078443,84 = 2629081,86 \text{ руб.}$$

В данном случае учитываются только расходы на заработную плату сотрудников, единый социальный налог и выплаты социального характера. Прочие затраты на содержание кадровиков в расчет не принимаются, например, затраты на амортизацию помещения, его отопление и электроснабжение. Также прочие затраты организация будет нести вне зависимости от наличия или отсутствия данной службы [32]. В итоге экономический эффект службы

управления персоналом составил 2629081,86 руб./год.

Рассчитаем коэффициент рентабельности службы управления персоналом (К) по формуле:

$$K = \frac{S_{\text{СВП}}}{C_{\text{СВП}}} \quad (2.8)$$

Коэффициент рентабельности службы управления персоналом в ООО «Adidas Group» составил:

$$K = \frac{2629081,86}{1078443,84} = 2,44$$

В данном подразделе провели анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в ООО «Adidas Group». Выяснили, что организация заполнена персоналом на 100%, что говорит о ее привлекательности, как работодателя. Проанализировали структуру затрат на персонал и выяснили, что они составляют 6,66% от выручки компании в 2015 году. Проанализировали структуру заработной платы, рассчитали экономическую эффективность службы управления персоналом и коэффициент рентабельности. Также провели количественный и качественный анализ персонала организации.

2.3. Оценка актуального состояния рабочего места руководителя и его индивидуального планирования рабочего времени в ООО «Adidas Group»

Первое, с чего бы хотелось начать, это оценка рабочего места руководителя. Теоретический вопрос о том, как должно выглядеть рабочее место, мы разобрали в первой главе. Теперь проведем сравнительный анализ (таблица 2.12) того, каким должно быть рабочее место по установленным нормам и каковым оно является на самом деле в ООО «Adidas Group», на

примере розничного магазина, находящего по адресу: город Белгород, улица Попова, дом 17, ТЦ «Автоград».

Таблица 2.12

Анализ рабочего места руководителя в ООО «Adidas Group»

Показатели	Нормативные требования	Фактические показатели
1	2	3
Пространственная планировка помещения по СНиПу		
Площадь кабинета	20-50 м ²	8 м ²
Форма кабинета	Прямоугольник с соотношением сторон 1:1,5; 1: 2	Квадрат, 1:1
Высота потолков	2,83-3,25 м	3,20 м
Соотношение площади пола и окон	1:10 для служебных помещений, площадь окна 2,4 м ²	Окна отсутствуют
Санитарные требования		
Средняя температура воздуха (С°)	В теплый период – 22-25; в холодный 18-22	В теплый период – 25-31; в холодный 15-20
Кратность обмена воздуха	Приток – 1,5, вытяжка – 1,5	Приток – 1,3, вытяжка – 1,3
Относительная влажность воздуха (%)	Не более 75 зимой, не более 55 летом	Зимой – 70; Летом – 45
Уровень шума	До 50 Дбл	45 Дбл
Скорость движения воздуха (м/с)	До 0,3	0,3
Искусственное освещение	200 лк для малых ламп, 75 лк для ламп накаливания	75 лк лампы накаливания
Офисная мебель		
Рабочий стол	Высота при среднем росте – 720 мм, при высоком – 750 мм	Присутствует, 740 мм
Стол для компьютера		Отсутствует
Вспомогательный стол	Для установки средств связи	Отсутствует
Кресло для руководителя	Подбирается в соответствии с антропометрическими данными руководителя	Предоставлено без учета антропометрических данных
Кресла и стулья для посетителей		Отсутствуют
Стол для заседаний		Отсутствует
Шкафы для хранения документов	Специальные	1 шт. в наличии; обычный – навесной
Средства оргтехники в соответствии с нормативно-техническими документами		
Компьютер		В наличии
Диктофонная техника		Отсутствует
Средства обработки документов		Отсутствуют

1	2	3
Принтер		В наличии
Копировально-множительная техника		В наличии
Уничтожитель бумаги		Отсутствует
Средства для вычислительных операций	Калькулятор	3 шт. в наличии
Средства для связи и системы информации		
Телефон многофункциональный		1 шт. в наличии
Переговорное устройство внутренней связи		Отсутствует
Телефакс		Отсутствует
Радиотелефон		Отсутствует
Программные средства		В наличии
Инвентарь		
Корзина для бумаг		1 шт. в наличии
Лампа настольная		Отсутствует
Сейф		1 шт. в наличии
Средства психологической разгрузки в соответствии с технической документацией		
Кабинетный тренажер для физических упражнений		Отсутствует
Функциональная музыка		Отсутствует
Радио, телевизор		Отсутствует

Анализируя данные, полученные в ходе оценки рабочего места руководителя и сопоставления их с требованиями СНиП [1], были выявлены серьезные нарушения в организации рабочего места. У руководителя отсутствует целый ряд необходимых для его деятельности предметов. Размер кабинета настолько мал (8 м²), что в него просто физически невозможно вместить все необходимое. Кроме того, кабинет по факту не является кабинетом, рабочее место находится на складе магазина, напротив двери, ведущей в торговый зал и отделено от рабочего места кладовщика небольшой перегородкой. Рабочий стол выполняет одновременно несколько функций, а именно используется как: рабочий, компьютерный и дополнительный стол (располагает на себе принтер со встроенным сканером). Для хранения документации имеется только один навесной шкаф, без замка, и небольшая подвесная полка. Тумбочка для хранения канцелярии и огромный сейф. У руководителя нет возможности расслабиться в течение рабочего дня из-за

отсутствия функциональной музыки и невозможности остаться наедине со своими мыслями. Отсутствие окон делает рабочее место еще более усугубленным и небезопасным для здоровья, т.к. нет прямого потока солнечных лучей. Побыв в других магазинах, мы выявили аналогичную картину.

Подводя итоги, можно сказать, что компания ООО «Adidas Group» не заботится о благоустройстве рабочих мест директоров. Выделяя им то небольшое место, что остается функционально не занятым.

После оценки рабочего места, мы провели анализ индивидуального планирования рабочего времени директора магазина. В организации существует собственный план-программа для директоров и заместителей – «Boot Camp – Ритм Магазина», в котором описан план действий на неделю: понедельник – работа с документами и отчетностью. Вторник – фотоотчет и работа с залом. Среда – работа с остатками товара. Четверг – работа с персоналом. Пятница – работа с новыми поступлениями и обеспечение жизнедеятельности магазина. Суббота, воскресенье – работа с покупателями. Но со слов самих руководителей магазинов, осуществить данный план невозможно, из-за несоблюдение режима или только частичного его соблюдения, самим центральным офисом, например, несвоевременные ответы на запросы о документации, а также несвоевременная обработка отправленной информации. Задержки поставок товара компаниями перевозчиками или задержки отгрузки центральным складом.

Также мы узнали, что директор не планирует полностью свой день, а только лишь ставит себе цели на следующий день.

После этого мы наблюдали за тем, что руководитель делает в течение рабочего дня. Для этого использовали фотографию рабочего времени (таблица 2.13). Фотография рабочего времени – это вид наблюдения, при котором измеряют все без исключения затраты времени исполнителя за

определенный период работы. В результате получают точный срез: чем именно и в течение какого времени занимался конкретный сотрудник.

Период проведения исследования – один день. День недели: среда. Начало рабочего дня в 9:00, конец рабочего дня в 18:00.

Таблица 2.13

Фотография рабочего времени директора магазина «Аидас»

№	Наименование затрат рабочего времени	Текущее время, ч-мин	Величина затрат рабочего времени, мин	Индекс* категории затрат рабочего времени
1	Начало наблюдения. Приход директора на рабочее место	9-00 9-43	43	Пр
2	Разговор с сотрудниками	10-00	17	Пр
3	Перерыв на чай /кофе с сотрудниками	10-30	30	Пр
4	Работа с эл. почтой и документами	12-00	90	Пз
5	Разговор с сотрудниками	12-10	10	Пр
6	Отлучился по личным нуждам	13-00	50	Отл
7	Работа с залом	14-00	60	ПЗВ
8	Перерыв на обед	14-55	55	В
9	Отлучился по личным нуждам	15-00	5	Отл
10	Работа с залом	17-00	120	ПЗВ
11	Разговор с сотрудниками	17-25	25	Пр
12	Перерыв на чай/кофе с сотрудниками	17-40	15	Пр
13	Покидание рабочего места руководителем (уход с работы);	17-50	10	Пр
	Конец рабочего дня – 18:00	18-00	10	Пр
Сумма затрат рабочего времени			540 мин	

Расшифровка индексов* категорий затрат рабочего времени:

ПЗВ – время выполнения производственного задания;

Пз – подготовительно заключительное время;

В – вспомогательное время;

Отл – время перерыва, вызванного нарушением трудовой дисциплины;

Пр – потери рабочего времени по вине работника [46].

На основе проведенной фотографии рабочего дня составили сводку одноименных затрат рабочего времени. Результаты представили в таблице 2.14.

Сводка одноименных затрат рабочего времени

№	Условные обозначения (индексы)	Повторяемость данной категории затрат	Общая продолжительность, мин	Удельный вес в общем времени наблюдения, %
1	ПЗВ	2	180	33
2	ПЗ	1	90	17
3	В	1	55	10
4	Отл	2	55	10
5	Пр	7	160	30
Итого:			540	100

Анализируя показатели таблиц 2.13 и 2.14, можно сделать вывод, что руководитель абсолютно нерационально использует свое рабочее время. Опаздывает на работу, уходит с работы раньше положенного времени, а также тратит время на разговоры и совместные ненужные перерывы с персоналом, которое мог бы использовать для исполнения своих функциональных обязанностей, эти два показателя составили 40% от общего числа рабочего времени. На выполнение обязанностей, возложенных на него компанией, руководитель тратит 50% времени и 10% времени тратит на обед.

Из-за своего халатного отношения к работе, директор, кроме того, что сам не выполняет своих обязанностей в полной мере, тратя 40% времени на разговоры, так еще и отвлекает своих подчиненных от выполнения функциональных обязанностей. Такой подход к управлению персоналом отрицательно влияет на коллектив, возможную и получаемую прибыль. Руководитель не воспринимается как неоспоримый авторитет, а лишь как друг, чьи слова больше напоминают дружескую просьбу, а не распоряжение.

Если исключить опоздания и халатство, то данный рабочий день будет выглядеть примерно так, как представлено в таблице 2.15, согласно рекомендуемым требованиям компании.

Баланс затрат рабочего времени

№	Категория затрат (индекс)	Фактический баланс		Предполагаемый баланс	
		Мин	%	Мин	%
1	ПЗВ	180	35	300	55
2	ПЗ	90	17	180	34
3	В	55	10	60	11
4	Отл	55	10	-	-
5	Пр	160	28	-	-
Итого:		540	100	540	100

Обеденный перерыв составляет 60 минут, за которые руководитель может совершить все свои личные нужды. Подготовительно-заключительные работы составляют 180 минут. Этого времени достаточно, чтобы связаться с центральным офисом, получить краткосрочные распоряжения, обсудить план на день и поработать с документацией. И 300 минут отводится на выполнение поставленных задач на день, в зависимости от «Ритма Магазина».

Изучив рекомендации теоретиков и практиков, и сопоставляя полученные результаты исследования, мы выявили, что руководитель данного магазина нерационально планирует свой день. Рабочее собрание не проводится, деятельность не чередуется. Не ведется записей по расписанию рабочего времени. Руководитель попросту делает то, что считает нужным в данный момент для себя лично.

Разберем из чего же состоит оплата труда директора, и что она из себя представляет, за последние 3 года. Результаты систематизируем в виде таблицы 2.16.

Таблица 2.16

Состав фонда оплаты труда директора в ООО «Adidas Group»

Виды выплат	2013 г.		2014 г.		2015 г.		2015 в % к 2013 г.
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Оплата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам	360	61,02	390	61,71	430	58,98	+19,44

Продолжение табл. 2.16

1	2	3	4	5	6	7	8
Доплаты, надбавки	120	20,34	125	19,78	151	20,71	+25,83
Премии	50	8,47	55	8,7	80	10,97	+60
Оплата отпусков и больничных	60	10,17	62	9,81	68	9,34	+13,33
Итого фонд оплаты труда	590	100	632	100	729	100	+23,56

По представленным данным мы видим, что фонд оплаты труда за 2015 год вырос на 23,56% по сравнению с 2013 годом, что является высоким показателем. А это значит, что растет прибыль компании, вследствие чего возрос и фонд оплаты труда. На основании этого можно сказать, что организация заботится о материальной составляющей своих сотрудников.

В этом подразделе мы выявили актуальное состояние рабочего места руководителя путем замера помещения и сопоставления полученных данных с нормами СНиП. Проверили эффективность использования руководителем своего рабочего времени с помощью проведения фотографии рабочего времени. Выявили ряд недостатков в системе организации рабочего места и планирования рабочего времени руководителя организации на примере ООО «Adidas Group».

В связи с этим мы предлагаем ряд мероприятий по их устранению, которые будут представлены в следующей главе.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАБОЧЕГО МЕСТА РУКОВОДИТЕЛЯ И ЕГО ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПЛАНА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В ООО «Adidas Group»

3.1. Рекомендации по совершенствованию системы условий рабочего места руководителя и его индивидуального плана рабочего времени в ООО «Adidas Group»

Проведем рациональное обоснование предлагаемых рекомендаций, а также разработаем комплекс мероприятий по их реализации, а именно рекомендаций по совершенствованию рабочего места руководителя и его индивидуального плана рабочего времени в ООО «Adidas Group». Рекомендации по совершенствованию представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию рабочего места и индивидуального плана рабочего времени руководителя в ООО «Adidas Group»

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Несоответствие рабочего места руководителя общеустановленным нормам	Максимально приблизить рабочее место руководителя к нормам	1.1. Расширить кабинет руководителя путем приобщения всей входной зоны на склад под кабинет 1.2. Оснастить кабинет руководителя всем необходимым оборудованием, мебелью и канцелярией	Получим повышение работоспособности на 30%
2	Несоблюдение руководителем тайм-менеджмента и Ритма Магазина	Обучить руководителя составлять план рабочего дня	1.1. Нанять специалиста для обучения руководителя тайм-менеджменту	Получим повышение производительности на 10%

В данной таблице представлены две выявленные проблемы, которые решаются путем проведения нескольких мероприятий. А именно:

1. Проблема несоответствия рабочего места руководителя общеустановленным нормам решается путем расширения кабинета руководителя (приобщения всей входной зоны на склад под кабинет) и

оснащения кабинета всем необходимым оборудованием, мебелью и канцелярией.

2. Проблема несоблюдения руководителем тайм-менеджмента и Ритма Магазина решается наймом специалиста для обучения руководителя тайм-менеджменту.

Учитывая всего лишь две рекомендации по совершенствованию рабочего места и индивидуального плана рабочего времени руководителя в ООО «Adidas Group», можно получить общий результат совершенствования, равный 40%.

Организовав рабочее место руководителя согласно требований СНиП и оснастив его всем необходимым, на выходе сможем получить повышение работоспособности на 30%. Создав комфортные условия и предоставив необходимое оборудование, у руководителя появится возможность для спокойной работы, огородившись от шума магазина, возможность остаться наедине с собой и своими мыслями, послушать атмосферную музыку или позаниматься на тренажере. Уменьшится стресс, а значит, возрастет количество творческих идей, лояльность директора, возможность для самореализации и реализации требований компании, предъявляемых директору. А предоставив возможность обучения директора со специалистом по организации своего рабочего времени, мы сможем добиться повышения производительности на 10% не только работы директора, но и всего магазина. Увеличится прибыль за счет того, что у директора рабочий день будет расписан по часам, занятость будет стопроцентной, а соблюдение будет контролироваться территориальным менеджером.

Таким образом, максимально приблизив рабочее место руководителя к нормам и обучив руководителя составлять план рабочего дня, получим повышение работоспособности на 30% и производительности на 10%.

Проведем систематизацию всех расходов на совершенствование рабочего места руководителя и его индивидуального плана рабочего времени в ООО «Adidas Group». Данные представлены в таблице 3.2.

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию рабочего места руководителя в ООО «Adidas Group»

№ п/п	Мероприятие	Период реализации	Ресурсы	Затраты, руб.
1	Совершенствование рабочего места директора согласно общеустановленным нормам	2 дня	Материалы и оборудование (см. табл. 3.3) Зарботная плата работников (см. табл. 3.4) Амортизация оборудования (см. табл. 3.5) Электроэнергия (см. табл. 3.6)	169895,97
2	Обучение директора тайм-менеджменту	1 месяц	Найм специалиста	70000
Итого:				239895,97

Проведя данные расчеты, мы видим, что на совершенствование рабочего места директора согласно общеустановленным нормам потребуется 2 дня с использованием таких ресурсов, как материалы и оборудование, заработная плата работников, амортизация оборудования и электроэнергия. Они в свою очередь делятся на возобновляемые (оборудование, человеческие ресурсы), расходуемые (материалы, амортизация оборудования и электроэнергия), финансовые (заработная плата работников). Затраты составят 169895, 97 рублей.

Что касается такого мероприятия, как обучение директора тайм-менеджменту, потребуется 1 месяц непрерывных занятий со специалистом. Данный затрачиваемый ресурс является финансовым. Затраты составят 70000 рублей. Специалист обучит директора сознательному контролю над использованием рабочего времени, поможет научиться концентрироваться на тех видах деятельности, которые приносят наибольший результат. В наше время конкуренция компаний велика и, дабы выиграть ее, сотрудникам нужно уметь успевать делать за меньшее количество времени больше дел.

Таким образом, на совершенствование рабочего места директора и его индивидуального рабочего плана потребуется 239895,97 рублей. Подробный анализ используемых ресурсов приведен в подразделе 3.2.

По-моему мнению, совершенствование рабочего места руководителя и его индивидуального плана рабочего времени, по разработанному нами алгоритму, являются крайне не затратным мероприятиями, так как затрачиваемая сумма (239895,97 рублей) составляет 6,85% от ежемесячного плана продаж магазина до внедрения мероприятий (3500000 рублей). Оценку социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию рабочего места руководителя и его индивидуального плана рабочего времени в ООО «Adidas Group» представим в следующем подразделе.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию рабочего места руководителя и его индивидуального плана рабочего времени в ООО «Adidas Group»

В данном подразделе представим и проанализируем затраты, необходимые для реализации предложенных рекомендаций, путем решения следующих задач:

- обоснование расчет затрат на осуществление предлагаемого комплекса мероприятий;
- прогнозирование возможного эффекта от предлагаемого комплекса мероприятий;
- сопоставление эффекта с затратами и определение эффективности (экономической и социальной) предлагаемых мероприятий.

Представим материалы и оборудование, необходимые для совершенствования рабочего места руководителя (с указанием цен на них и общей стоимости) в виде таблицы 3.3.

Таблица 3.3

Смета расходов на совершенствование рабочего места руководителя в
ООО «Adidas Group»

Материалы и оборудование	Количество, шт	Цена, руб
1	2	3
ДВП перегородки 2000мм: 3000мм	10	10000
Болты	300	1000

Продолжение табл. 3.3

1	2	3
Гайки	300	1000
Уголки металл.	150	1500
Дверь деревянная (офисная)	1	5000
Штукатурка	10 литров	5000
Краска бежевая	20 литров	7000
Облицовка кабинета со стороны витрины с логотипом компании	1	6000
Стол дополнительный	1	4000
Шкафы для документов	1	10000
Кресло согласно антропометрии	1	10000
Компьютерный стол	1	8500
Рабочий стол	1	4000
Необходимая канцелярия	N	7000
Диктофон	1	1000
Радио	1	1000
Офисный тренажер	1	15000
Кресла и стулья для посетителей	3	9000
Итого:	-	106000

На закупку материалов для совершенствования рабочего места руководителя будет затрачено 106000 рублей. Данная сумма является равной 50% от ежедневной выручки магазина.

Рассчитаем расходы на совершенствование рабочего места руководителя по формуле:

$$C_{обр} = Z_n + A_m + T_p + Z_{гсм} + Z_э + П_p, \quad (3.1)$$

где $C_{обр}$ – сумма расходов на осуществление мероприятий, руб.;

Z_n – затраты на заработную плату с отчислениями, руб.;

A_m – сумма амортизационных затрат, используемых для осуществления мероприятий, руб.;

T_p – сумма затрат на текущий ремонт, тех. обслуживание, хранение оборудования, станков для осуществления мероприятий, руб.;

$Z_{гсм}$ – сумма затрат на используемые горюче-смазочные материалы, руб.;

Z_3 – сумма затрат на электроэнергию для осуществления мероприятий, руб.

P_p – прочие затраты (организация производства, управления, допустимо как 5% от основных затрат), руб [46].

По формуле 3.2 определяем затраты на заработную плату работников, занятых в совершенствовании рабочего места руководителя (Z_n):

$$Z_n = Z_{\text{осн}} + Z_{\text{доп}} + Z_n, \quad (3.2)$$

где $Z_{\text{осн}}$ – основная заработная оплата, руб.;

$Z_{\text{доп}}$ – дополнительная заработная плата, руб.;

Z_n – начисления на заработную плату, руб. [46].

Полученные данные представлены в таблице 3.4.

Затраты на основную заработную плату (Z_n) рассчитываются, исходя из тарифных ставок, существующих в хозяйстве, на базе которого планируется внедрение осуществленных мероприятий и рассчитывается по формуле:

$$Z_n = \sum_1^n T_z \times Ч_{\text{мс}}, \quad (3.3)$$

где T_z – часовая тарифная ставка, соответствующая категории работника, руб.;

$Ч_{\text{мс}}$ – время работы, час;

n – количество работников, занятых в исполнении мероприятий, чел [46].

Результаты расчетов представлены в таблице 3.4.

Дополнительная оплата труда начисляется в размере от 7% до 100% к основному заработку согласно Положения по оплате труда предприятия. Начисления на заработную плату производятся от суммы основной и

дополнительной оплаты в размере, установленном федеральным законом РФ (28,2%) [61].

Все полученные данные приведем в виде таблицы 3.4.

Таблица 3.4

Расчет затрат на заработную плату работников, занятых при совершенствовании рабочего места руководителя в ООО «Adidas Group»

Виды работы	Тарифная ставка руб./час	Количество часов работы, час	Основная заработная плата, руб.	Дополнительная оплата труда, руб.	Начисления на заработную плату, руб.	Итого, руб.
Демонтажные	100	2	10000	1000	1250	12450
Монтажные	175	5	15000	2000	1500	19375
Итого:	275	7	25000	3000	2750	31825

На оплату труда работников понадобится 31825 рублей, но так как будет задействовано 2 человека в совершенствовании рабочего места руководителя, эта сумма составит 63650 рублей. Данную сумму мы включим в затраты на совершенствование рабочего места директора.

Определяем затраты на амортизацию (A_m) по всему используемому для изготовления оборудованию по формуле:

$$A_m = \frac{B_c \times \tau \times N_a}{\Phi_{рв} \times 100}, \quad (3.4)$$

где B_c – балансовая стоимость используемых для осуществления мероприятий станков и оборудования, руб.;

τ – время использования данного оборудования для осуществления мероприятий, час;

N_a – норма амортизационных отчислений %;

$\Phi_{рв}$ – фонд рабочего времени используемого оборудования в течение года, час [46].

Для систематизации полученных расчетов составим таблицу 3.5.

Таблица 3.5

Затраты на амортизацию оборудования при совершенствовании рабочего места руководителя в ООО «Adidas Group»

Оборудование, используемое для осуществления мероприятий	Кол-во, шт	Балансовая стоимость, руб.	Время, затраченное на изготовление, час.	Сумма затрат на текущий ремонт, руб.	Норма отчислений на текущий ремонт, %	Годовой фонд рабочего времени, час
Монтировка	1	500	2	-	-	1000
Молоток	1	250	2	-	-	1000
Дрель	1	5000	1	10	0,2	5000
Шуруповерт	1	4000	1	8	0,2	3000
Отвертка	1	150	1	-	-	1000
Итого:	5	9900	7	18	0,4	11000

Из полученных расчетов видно, что на амортизацию мы затратим всего 18 рублей, что является значительно не затратной статьей в наших расходах на совершенствование рабочего места руководителя.

Определяем затраты на электроэнергию ($Z_э$) по формуле:

$$Z_э = Q_{эл} \times C_{эл}, \quad (3.5)$$

где $Q_{эл}$ – количество электроэнергии, кВтч;

$C_{эл}$ – цена на электроэнергию, руб. [46].

Результаты расчетов по данной формуле отражены в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Затраты на электроэнергию при совершенствовании рабочего места руководителя в ООО «Adidas Group»

Оборудование	Расход электроэнергии в 1 час, кВт	Затраты рабочего времени на весь объем, час	Затраты электроэнергии на весь объем работ, кВтч	Цена на электроэнергию, руб	Итого затрат на электроэнергию, руб
Дрель	1	1	1	25,33	25,33
Шуруповерт	1	1	1	25,33	25,33
Монтировка	-	2	-	-	-
Молоток	-	2	-	-	-
Отвертка	-	1	-	-	-
Освещение	1	7	7	25,33	177,31
Итого:	2	2	2	25,33	227,97

Для выполнения работ потребуется только два вида электрического оборудования, что существенно бережет расходы, которые составили 227,97 рублей.

На основе полученных данных по таблицам 3.3-3.6 составим сводную таблицу затрат по совершенствованию рабочего места руководителя. Результаты приведены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Сводная таблица затрат на осуществление мероприятий по улучшению условий рабочего места руководителя в ООО «Adidas Group»

№	Виды затрат	Сумма затрат, руб.
1	Расходы на материалы и оборудование	106000
2	Расходы на заработную плату работников	63650
3	Расходы на амортизацию	18
4	Расходы на электроэнергию	227,97
Итого:		169895,97

Для совершенствования рабочего места руководителя нам потребуется 169895,97 рублей. Эта сумма в среднем составляет около 4,85% от ежемесячной выручки одного магазина. Минимальными являются затраты на амортизацию, максимальными – на оборудование и материалы.

Для решения несоблюдения руководителем тайм-менеджмента, потребуется нанять специалиста в данной области, который сможет на практике помочь директору систематически составлять свой план рабочего дня и соблюдать его, находясь под контролем территориального менеджера. Стоимость услуг специалиста обойдется в размере 70000 рублей за месяц работы.

Для выявления необходимой суммы на совершенствование рабочего места руководителя и его индивидуального плана рабочего времени необходимо посчитать капитальные вложения (K) по формуле:

$$K = K_c + K_{об} + K_a, \quad (3.6)$$

где K_c – вложения в строительные работы;

$K_{об}$ – капитальные затраты в оборудование;

K_a – капитальные вложения в средства автоматизации [32].

Подставив в формулу необходимые данные, получаем:

$$K = 133877,97 + 106000 + 18 = 239895,97 \text{ руб.}$$

Капитальные вложения, необходимые для осуществления предложенных мероприятий, составляют 239895,97 рублей.

Рассчитаем эффективность предлагаемых решений путем определения абсолютного размера прибыли получаемой при внедрении комплекса мероприятий.

Определим абсолютную величину прибыли по формуле:

$$П = Ц - С, \quad (3.7)$$

где $П$ – абсолютная величина прибыли, руб.;

$Ц$ – стоимость произведенной продукции (работ, услуг) в ценах реализации, руб.;

$С$ – себестоимость произведенной продукции (работ, услуг), отражающая совокупные затраты в основные фонды, оборотные средства и трудовые ресурсы для внедрения новых технологий техники, руб [32].

Абсолютная величина прибыли до проведения мероприятий по совершенствованию рабочего места руководителя и его индивидуального плана рабочего времени составит:

$$П = 3500000 - 895349 = 2604651 \text{ руб.}$$

Абсолютная величина прибыли после проведения мероприятий по совершенствованию рабочего места руководителя и его индивидуального плана рабочего времени составит:

$$П = 3850000 - 895349 = 2954651 \text{ руб.}$$

Абсолютная величина прибыли после внедрения мероприятий составила 2954651 рублей, тогда, как до внедрения мероприятий она составляла 2604651 рублей. Исходя из этих данных определим норму прибыли по формуле:

$$П_{нор} = \frac{П}{С} \times 100, \quad (3.8)$$

где $П_{нор}$ – норма прибыли, руб.;

$П$ – абсолютная величина прибыли, руб.;

$С$ – себестоимость произведенной продукции (работ, услуг) [32].

Получаем, что норма прибыли составила:

$$П_{нор} = \frac{2954651}{895349} \times 100 = 329,9 \text{ руб.}$$

Норма прибыли составила 329,9 руб.

Годовой экономической эффект рассчитаем по формуле:

$$Э_{пр} = \left(\left| \frac{П_1}{С_1} - \frac{П_0}{С_0} \right| \right) \times С_1, \quad (3.9)$$

где $Э_{пр}$ – годовой прирост прибыли, руб.;

$П_1$ и $П_0$ – годовая прибыль по предполагаемому и базовому вариантам, руб.;

C_1 и C_0 – себестоимость производства всей продукции по предполагаемому и базовому вариантам, руб.

Подставив в формулу необходимые данные, получаем:

$$\mathcal{E}_{np} = \left(\frac{46200000}{10744188} - \frac{42000000}{10744188} \right) \times 10744188 = 4190233 \text{ руб.}$$

Годовой экономический эффект, который получит ООО «Adidas Group» от внедрения предложенных мероприятий будет равняться 4190223 рубля, при единовременном вложении 239895,97 рублей.

Для того, чтобы определить срок окупаемости, необходимо воспользоваться формулой:

$$T_o = \frac{K_0}{\mathcal{E}}, \quad (3.10)$$

где T_o – срок окупаемости общих капитальных вложений, лет;

K_0 – сумма капитальных вложений, тыс. руб.;

\mathcal{E} – экономическая эффективность капитальных вложений в процесс производства, тыс. руб. [32].

Срок окупаемости составит:

$$T_o = \frac{239895,97}{4190223} = 0,057 \text{ лет}$$

При расчете срока окупаемости получили, что он наступит через 0,057 лет. Для того, чтобы высчитать сколько потребуется дней, умножим это число на количество дней в году:

$$T_o = 0,057 \times 365 = 20,89 \text{ дней}$$

Вычислили, что срок окупаемости – 21 день.

Для определения социальной эффективности обратим внимание на проблемы – директор не ведет свой план рабочего времени и не соблюдает предписанный компанией «Ритм Магазина», что влечет большие потери рабочего времени, как было указано при проведении фотографии рабочего времени (см. табл. 2.13-2.14). После осуществления мероприятий, директор будет занят на все 100% и не будет отвлекать своих подчиненных, как об этом говорилось выше. Весь коллектив магазина получит возможность для большей самореализация и саморазвития. Также директор будет своим примером показывать подчиненным то, что они пришли на работу и на ней нужно работать, выполнять поставленные планы и задачи. Повысить лояльность директора мы сможем за счет совершенствования его рабочего места согласно общеустановленным нормам, предоставив то пространство и оборудование. В то же время, мы сможем сгладить негативный эффект от контроля выполнения «Boot Camp». В результате работоспособность возрастет на 30%. У руководителя будет место для творческой работы, а также место для проведения собраний, благодаря которым он сможет вывести себя на новый уровень руководителя в глазах подчиненных.

Предложенные мероприятия по совершенствованию рабочего места руководителя и индивидуальному планированию рабочего времени являются наиболее эффективными, т.к. директор – это по природе своей человек, стремящийся к развитию, а предоставление условий развития для такого человека является очень важным фактором.

Проведем анализ того, как может измениться ситуация после осуществления данной работы. Данные занесены в таблицу 3.8.

Таблица 3.8

Анализ фактических и предполагаемых данных

Показатель	Фактические данные	Предполагаемые данные	Отклонение
1	2	3	4
Количество творческих идей руководителя, шт.	3	7	+4

Продолжение табл. 3.8

1	2	3	4
Время руководителю на работу с центральным офисом, мин.	90	180	+90
Время руководителю на выполнение своих функциональных обязанностей, мин.	180	300	+120
Выручка магазина за месяц, руб.	3500000	3850000	+350000
Время выполнения операций сотрудниками, мин.	250	400	+150
Количество записей в книге жалоб и предложений, шт.	10	4	-6

Согласно данным, представленным в таблице 3.8, можно сказать, что мероприятия повлияют положительно. Увеличится количество творческих идей директора (+4 шт.). Руководитель будет посвящать больше времени на выполнение своих обязанностей, при прежних 270 минутах ситуация изменилась до 480 минут (+210 минут), также сотрудники станут уделять своим обязанностям на 150 минут больше. Количество записей в книге жалоб сократится на 6 штук.

Таким образом, в данном параграфе мы провели оценку социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию рабочего места руководителя и его индивидуального плана рабочего времени в ООО «Adidas Group». Расходы на оборудование и материалы составили 106000 рублей, на заработную плату – 63650 рублей, на амортизацию – 18 рублей, на электроэнергию – 227,97, на найм специалиста – 70000 рублей.

Учитывая вышесказанное и включая проведенные расчеты, мы разработали предложения по совершенствованию рабочего места руководителя и его индивидуального плана рабочего времени в ООО «Adidas Group». Составили рекомендации и дали оценку социально-экономической эффективности мероприятий. Рекомендовали максимально приблизить рабочее место руководителя к общеустановленным нормам и обучить руководителя составлять план рабочего дня. Затраты на осуществление составили 239895,97 рублей при сроке окупаемости 21 день с годовым экономическим эффектом 4190233 рубля.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ООО «Adidas Group» – лидер на рынке спортивных товаров России. Такая успешная позиция имеет несколько причин: прежде всего, «Adidas Group», занимающаяся разработкой экипировки, которая делает занятия спортом максимально комфортными и позволяет достичь наилучших результатов. Создание одежды и обуви, которая подходит определенному виду спорта, предохранение от травм, достижение победы и удовлетворения, именно эти задачи являются приоритетными для компании. Каждый год на уровне штаб-квартиры планируются стратегии развития. Чем амбициознее будут поставленные задачи, тем большего достигнет компания в целом. От штаб-квартиры подразделения получают максимум поддержки, ведь это – одна сплоченная команда, которая стремится к осуществлению единых целей. Другим немаловажным фактором успеха является популярность бренда, а также диверсификация продукции: компания распространяет одежду и обувь под торговыми марками «Adidas», «Reebok», «Rockport». Разнообразие брендов позволяет охватить широкий спектр потребителей, удовлетворяя всевозможные потребности в зависимости от возраста, вкусовых предпочтений, материальных возможностей и приоритетных видов спорта. Успех компании основан на ее персонале. Деятельность директора играет немаловажную роль. Обеспечение его комфортными условиями труда – должно являться одним из важнейших мероприятий.

Мы смогли выполнить поставленную перед нами цель. Мы разработали мероприятия по совершенствованию условий рабочего места руководителя и его индивидуального плана рабочего времени в ООО «Adidas Group». Решили намеченные задачи, изучили теоретические аспекты нормативных условий рабочего места руководителя и индивидуального плана рабочего времени; провели организационно-экономическую характеристику ООО «Adidas Group»; провели оценку рабочего места руководителя и

фотографию рабочего времени; разработали мероприятия по совершенствованию рабочего места руководителя и его индивидуального плана рабочего времени; оценили эффективность предложенных мероприятий.

Для этого мы использовали статистические и организационные данные, полученные в ООО «Adidas Group», сопоставили рабочее место руководителя с утвержденными нормами. Составили фотографию рабочего дня руководителя для выявления эффективного использования и пустых затрат рабочего времени.

В ходе изучения организации был выявлен положительный рост показателей. С каждым годом число работников растет, так, например, в 2013 году среднесписочное количество составляло 45 тыс. человек, а в 2015 году количество работников составило уже 51 тыс. человек. Происходит рост прибыли. В 2013 году чистая прибыль составляла 12 миллиардов рублей. В 2014 году – 15 миллиардов рублей. В 2015 году эта сумма составляла 16,5 миллиардов рублей.

Но, несмотря на такие высокие показатели, в ООО «Adidas Group» имеются и недочеты, в частности по организации труда. Рабочие места директоров магазинов не соответствуют имеющимся стандартам. Площади помещений очень малы, отсутствует кабинет директора. Это негативно сказывается на работе руководителя. Он постоянно пребывает в дискомфорте – шум, отсутствие возможности побыть наедине с самим собой и своими мыслями, недостаток места для хранения документации. Все это и много другое заставляет директора отвлекаться от поставленных задач, а также существенно снижает его работоспособность и возможность более точно скорректировать рабочий день. После того, как мы провели фотографию рабочего дня руководителя, было выявлено, что руководитель тратит 40% рабочего времени впустую, что говорит о необходимости привести рабочее место в соответствующий вид, а также предоставить руководителю возможность изучения основ рационально планирования рабочего времени или «тайм-менеджмента».

После разработки мероприятий по совершенствованию рабочего места руководителя и индивидуального планирования его рабочего времени, мы провели оценку данных мероприятий и выявили, что при затратах 239895,97 рублей, срок окупаемости составил 21 день и годовой экономический эффект равняется 4190233 рубля. В результате рабочее место руководителя будет соответствовать требованиям СНиП и будет получен максимальный эффект влияния на производительность директора. Он будет более рационально планировать свой рабочий день.

Подводя итоги, хотелось бы отметить, что компании удастся достичь всего запланированного, ведь недаром слоган компании, исходя из которого, планируются стратегии и который позволяет потребителям поверить в себя, гласит: «Impossible is nothing» – «Невозможное – возможно» [57].

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. СП 118.13330-2012. Общественные здания и сооружения. Актуализированная редакция СНиП 31-06-2009 [Текст] : строит. нормы и правила : утв. Минрегион России 01.01.2010 : дата введ. 01.01.2013. – М. : Минрегион России, 2010. – 76 с.
2. Авдулова, Т.П. Психологические основы менеджмента [Текст] / Т.П. Авдулова. – Москва: Либерей-Бибинформ, 2005. – 154 с.
3. Адаир, Дж. О менеджменте и лидерство [Текст] : учеб.пособие / Дж. Адаир; под ред. Н. Томаса. – Москва: Эксмо, 2007. – 208 с.
4. Архангельский, Г. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы [Текст] / Г. Архангельский. – Москва: АиСТ-М, 2003. – 231 с.
5. Баканов, М.И. Теория экономического анализа [Текст] : учеб.пособие / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – Москва: Экономист, 2010. – 415 с.
6. Балыков, В. Система показателей экономической эффективности [Текст] / В. Балыков // АПК: экономика и управление. – 2007. – №7. – С. 19-23.
7. Бураканова, Г. Стиль руководства и эффективность управления [Текст] / Г.Бураканова // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – №4. – С. 112-117.
8. Бычин, Б.В. Организация и нормирование труда : Учебник [Текст] / Б.В. Бычин, С.В. Малинин, Е.В. Шубенкова; под ред. Ю.Г. Одегова. – Москва: Экзамен, 2003. – 464 с.
9. Васильева, И.Н. Организация делопроизводства и персональный менеджмент [Текст] : учеб.пособие / И.Н. Васильева, Г.С. Желнинский. – 2-е изд. – Москва: Вузовский учебник, 2004. – 272 с.
10. Веснин, В.Р. Менеджмент : Учебник [Текст] / В.Р. Веснин. – 3-е изд. – Москва: Проспект, 2007. – 512 с.

11. Волкова, О.И. Экономика предприятия (фирмы): Учебник [Текст] / под общ. ред. О.И. Волкова, доц. О.В. Девяткина. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2007. – 601 с.
12. Волошин, В. Эргономика должна быть эргономной [Текст] / В. Волошин. – Москва, 1999. – 328 с.
13. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления [Текст] : Руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. – Москва: МНИИПУ, 1998. – 784 с.
14. Громова, О.Н. Организация управленческого труда [Текст] : учеб.пособие / О.Н. Громова, В.М. Мишин, В.М. Свистунов. – Москва: ГАУ, 1993.
15. Гупалов, В.К. Управление рабочим временем [Текст] / В.К. Гупалов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Финансы и статистика, 1998. – 240 с.
16. Добротворский, И.Л. Как стать первоклассным руководителем [Текст] / И.Л. Добротворский. – Москва: Астрель, 2006. – 368 с.
17. Добротворский, И.Л. Менеджмент. Эффективные технологии [Текст] : учеб.пособие / И.Л. Добротворский. – Москва: ПРИОР, 2002. – 464 с.
18. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] : учеб.пособие / П.Ф. Друкер. – Москва: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
19. Зайверт, Л. Ваше время в Ваших руках: советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время [Текст] / Л. Зайверт. – Москва: Интерэксперт, 2005. – 256 с.
20. Зудина, Л.Н. Организация управленческого труда [Текст] : учеб.пособие / Л.Н. Зудина. – Москва: ИНФРА-М, 1997. – 544с.
21. Ионин, В.Г. Статистика: Учебник [Текст] / В.Г. Ионин. – Москва: ИНФРА-М, 2008. – 413 с.
22. Казначевская, Г.Б. Менеджмент [Текст] : учеб.пособие / Г.Б. Казначевская. – 3-е изд. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 352 с.

23. Калинина, А. Бизнес-диагностика рабочего места [Текст] / А. Калинина // Человек и труд. – 2004. – № 4. – С. 75-77.
24. Кричевский, Р.Л. Если вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе [Текст] / Р.Л. Кричевский. – Москва: Дело, 1993. – 352 с.
25. Лакейн, А. Как взять под контроль Ваше время и Вашу жизнь [Текст] / А. Лакейн; под. ред. А. Медведева. – Москва: ФАИР, 1996. – 210 с.
26. Лидс, Р. Полный порядок. Понедельный план борьбы с хаосом на работе, дома и в голове [Текст] / Р. Лидс. – Москва: Альпина Паблишер, 2015. – 69 с.
27. Литвак, И. Эргономика – заботливая наука [Текст] / И. Литвак. – Москва, 1999. – 297 с.
28. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Дело, 1995. – 704 с.
29. Методика определения экономической эффективности мероприятий по НОТ [Текст] / под. общ. ред. А.П. Голова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва – 1990.
30. Никифоров, Р.О. Главное разобраться в мотивации руководителя [Текст] / Р.О. Никифоров // Управление персоналом. – 2005. – № 5. – С. 28-29.
31. Ниссинен, И. Время руководителя: Эффективность использования [Текст] / И. Ниссинен. – Москва: Экономика, 1988. – 192 с.
32. Организация и методика выполнения выпускной квалификационной работы по направлению подготовки 080400.62 «Управление персоналом» [Текст] : учеб.пособие / Л.А. Третьякова, Е.И. Бабинцева, Е.А. Гуськова, Н.В. Антоненко. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2015. – 110 с.
33. Организация и нормирование труда [Текст] : учеб.пособие вузов / под ред. В.В. Адамчука. – Москва: Финстатинформ, 2000. – 301 с.

34. Основы научных исследований [Текст] / В.Н. Селюкова, И.В. Шавырина, Л.В. Шукчус. – Белгород: ООО ИПЦ «Политерра», 2014. – 178 с.
35. Рофе, А.И. Научная организация труда [Текст] : учеб.пособие / А.И. Рофе. – Москва: МИК, 1998. – 320 с.
36. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник [Текст] / Г.В. Савицкая. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Инфра-М, 2010. – 400 с.
37. Свистунов, В. Организация личной работы руководителей и специалистов [Текст] / В. Свистунов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 6. – С. 66-69.
38. Сироткин, А. Социально-экономическое взаимодействие между элементами системы управления персоналом [Текст] А. Сироткин // Управление персоналом. – 2007. – №10. – С. 54-56.
39. Скурихина, Т.Г. Механизм управления качеством человеческих ресурсов [Текст] / Т.Г. Скурихина // Управление персоналом. – 2007. – №19 – С. 43-45.
40. Слепцова, А.С. Как нанять спеца? Тесты для приема на работу и определения уровня IQ [Текст] / А.С. Слепцова. – Москва: Астрель, 2006. – 320 с.
41. Смирнов, Е.Л. Справочное пособие по НОТ [Текст] / Е.Л. Смирнов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Экономика, 1981. – 408 с.
42. Смирнов, Е.Л. Справочное пособие по НОТ [Текст] / Е.Л. Смирнов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Экономика, 1986. – 399 с.
43. Спенс, У. Энциклопедия ремонта. Строительные секреты в каждый дом [Текст] / У. Спенс. – Москва: Эксмо, 2008. – 592 с.
44. Теория управления: Учебник [Текст] / под. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – Москва: РАГС, 2008. – 558 с.

45. Улас, Ю.В. Тайм-менеджмент [Текст] : учеб.пособие / Ю.В. Улас. – Красноярск: СФУ, 2013. – 53 с.

46. Учебное пособие по дисциплине «Организация труда персонала» для самостоятельной работы студентов специальности «Управление персоналом» [Текст] / Л.А. Третьякова, А.В. Кошарный, А.В. Братишко. – Белгород: ИД «Белгород», 2014. – 125 с.

47. Цветков, В.М. Слесарь строительный [Текст] / В.М. Цветков. – Москва: Стройиздат, 1978. – 45 с.

48. Чашина, О. Научная организация труда в системе управления персоналом [Текст] / О. Чашина // Управление персоналом. – 2007. – №12. – С. 53-56.

49. Чернова, Т.В. Современные проблемы подготовки управленческих кадров [Текст] / Т.В. Чернова // Менеджер. – 2007. – № 9. – С. 21-23.

50. Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности [Текст] : учеб. для сред. спец. учеб. заведений / В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель. – Москва: Высшая школа, 2006. – 271 с.

51. Яккока, Л. Карьера менеджера [Текст] / Л. Яккока. – Москва: Экономика, 2004. – 129 с.

52. HR Maximum [Электронный ресурс] : справка. – Москва, 2012. – Режим доступа: <http://www.hrmaximum.ru/articles/management/790>

53. Live Lib [Электронный ресурс] : биография Б.Шефера. – 2006-2016. – Режим доступа: <https://www.livelib.ru/author/146399>

54. Библиотека учебной и научной литературы [Электронный ресурс] : биография Б.Трейси. – 2012-2016. – Режим доступа: <http://sbiblio.com/biblio/persons.aspx?id=299>

55. Вира-Артстрой [Электронный ресурс] : справка. – Москва, 2016. – Режим доступа: http://www.eremont.ru/enc/design/corporative_interiors/boss.html

56. Закон РФ «О защите прав потребителей» [Электронный ресурс] : Закон РФ от 07.02.1992 г. № 2300-1 (ред. от 13.07.2015) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство».

57. История бренда «Адидас» [Электронный ресурс] : справка. – Москва. – Режим доступа: <http://historybrands.jimdo.com/бренды/adidas/>

58. История бренда «Рибок» [Электронный ресурс] : справка. – Москва. – Режим доступа: <http://historybrands.jimdo.com/бренды/reebok/>

59. История бренда «Рокпорт» [Электронный ресурс] : справка. – Москва, 2016. – Режим доступа: <http://omarkah.ru/Rockport>

60. НП ЦДО «Элитариум 2.0» [Электронный ресурс] : справка. – 2016. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru>

61. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001г. № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство».

62. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ (ред. от 23.05.2016) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство».

63. Федеральный закон «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт» [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 22.05.2003 г. № 54-ФЗ (ред. от 08.03.2015) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство».

64. Федеральный закон «О рекламе» [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 13.03.2006 г. № 38-ФЗ (ред. от 08.03.2015) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство».