

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Филиал в г. Новороссийске


КУРСОВАЯ РАБОТА

ВРЕМЯ КАК РЕСУРС ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Работу выполнила  30.12.19 Я.Э. Белокреницкая
(подпись, дата)

Филиал ФГБОУ ВО «КубГУ» в г. Новороссийске курс ЗОФО
Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль) Управление персоналом

Научный руководитель
доцент, канд. психол. наук  30.12.19 И.Е. Нестеренко
(подпись, дата)

Нормоконтролер
доцент, канд. юрид. наук  30.12.19 А.Н. Качур
(подпись, дата)

Краснодар
2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретический аспект использования времени как ресурса организационного поведения.....	7
1.1 Сущность организационного поведения.....	7
1.2 Факторы, влияющие на организационное поведение	11
1.3 Время как один из главных факторов организационного поведения...	14
2 Анализ влияния времени на организационное поведение на примере ООО «Остин».....	17
2.1 Общая характеристика ООО «Остин» и анализ кадрового состава организации.....	17
2.2 Анализ использования времени как ресурса в ООО «Остин».....	20
3 Рекомендации по оптимизации рабочего времени в ООО «Остин».....	25
Заключение.....	30
Список использованных источников.....	31

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования состоит в том, что для эффективного управления коллективом, руководителю необходимо эффективно управлять своим временем и контролировать рабочее время его сотрудников, для получения высоких результатов работы.

Факторы, оказывающие влияние на использование такого ресурса организационного поведения, как время, весьма многообразны. Причем, в процессе производства на рациональное использование времени влияют не единичные факторы, а целая совокупность взаимосвязанных между собой условий, которые образуют своего рода систему. Данные факторы, условия способны как улучшить, так и ухудшить распределение профессиональных обязанностей относительно времени их реализации. Поэтому следует рассматривать и изучать механизм влияния различных условий на использование рабочего времени.

В целом, под факторами понимают источники и движущие силы какого-либо явления, которые возникли в результате общественных отношений. Сила действия факторов зависит от наличия естественных или общественных обстоятельств. Так среди естественных обстоятельств существуют такие, как природно-климатические условия, например, к общественным же обстоятельствам относят всю совокупность производственных отношений, которая укладывается в определенную систему взаимосвязанных между собой элементов. От данной системы исследователями в данной области ставятся в зависимость характер организации труда, отношение работников к труду, своим обязанностям.

Попытка классифицировать факторы, от которых зависит рациональное использование рабочего времени, приводит к сокращению его потерь, а также к возможностям улучшения регулирования, планирования, контроля за

своевременным и качественным выполнением профессиональных заданий сотрудниками организации.

Классификация факторов, которые влияют на использование рабочего времени, происходит в соответствии с различными признаками. Так, факторы можно разделить на различные виды:

- 1) по содержанию: природно-климатические, социально-экономические, технические, организационные;
- 2) по месту возникновения: производственные и непроизводственные;
- 3) по широте распространения: частные и общие;
- 4) времени воздействия: постоянные и временные;
- 5) важности оказываемого результата: главные и второстепенные;
- 6) характеру воздействия: объективные и субъективные.¹

Проблемы организационного поведения наиболее глубоко рассматривались такими учёными, как Карл Вейк, Пол Л. Лоуренс, Элтон Мэйо, А. Файоль, Ф. Тейлор и другими.

Исследователи в данной сфере установили зависимость эффективности управления собственным рабочим временем, а значит и оптимального уровня организационного поведения, от двух видов факторов – субъективных и объективных (производственных и непроизводственных). К субъективным факторам относятся все личностные предпосылки такие, как пол, возраст, уровень образования, наличие определенной мотивации к профессиональной деятельности, отношение к своей профессии и к труду, как таковому, а также стаж работы, социальный статус, темперамент, состояние здоровья организма и психики служащих определенной организации.

Создание благоприятных условий на рабочем месте позволяет снизить действие социально-демографических (социальный статус, наличие семьи) и психофизиологических (состояние здоровья) факторов до минимума. Если они не чрезвычайны сами по себе (например, есть инвалиды, которые не работают, находятся на дому, в тоже время, расстройства здоровья

¹ Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2017. С. 37.

характерны для современной действительности, поэтому очень популярно в современных организациях наличие фитнес-клубов, здорового питания, выездов на природу с целью провести активный отдых). Таким образом, управление данными факторами позволяет заметно сократить потерю рабочего времени, улучшить эффективность воздействия на работников с целью повышения показателей продуктивности труда и поднятия их организационного поведения до оптимального уровня.

Действие возрастного фактора зависит как от психофизиологических особенностей работника, так и от той социально-экономической ситуации, в которой он находится. Возраст является одной из наиболее важных характеристик служащего, так как при переходе из одной возрастной категории в другую увеличивается степень мастерства, повышается профессиональная компетентность, переосмысливается отношение к своей профессии. Возраст, однако, не является тем фактором, от которого непосредственно зависит организационное поведение, он влияет на данную категорию косвенно, через отношение к труду, профессиональную самооценку, уровень требований, которые постепенно трансформируются с истечением определенных сроков, времени.

Таким образом, изучение времени, как ресурса организационного поведения, поведения на рабочем месте, имеет большое значение вследствие приобретения последующей возможности более эффективного планирования рабочего дня служащих, временного распределения между ними определенных профессиональных заданий и, таким образом, повышения эффективности управления организацией.

Объект исследования – организационное поведение сотрудников.

Предмет исследования – использование рабочего времени сотрудниками одной из организаций розничной торговли.

Цель: возможность рационального использования времени для достижения оптимального уровня организационного поведения.

База исследования – ООО «Остин», г. Новороссийск.

Задачи:

1. Изучить теоретические источники по данной проблеме: определить сущность организационного поведения, факторы, влияющие на организационное поведение, в том числе – время.
2. Провести анализ нерационального использования времени в сети магазинов розничной торговли «Остин».
3. Разработать рекомендации по оптимизации рабочего времени в ООО «Остин».

В работе используются следующие методы:

1. Теоретические: анализ научных источников по теме исследования, их сравнение, классификация, категоризация;
2. Эмпирические: анализ документов организации, опрос, тестирование и сбор данных о поведении сотрудника.

Теоретико-методологическими основами исследования являются концепции Карла Вейка, Элтона Мэйо, А. Файоля.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования рекомендаций по улучшению распределения времени в практике какой-либо организации.

Структура работы: курсовая работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников.

1 Теоретический аспект использования времени как ресурса организационного поведения

1.1 Сущность организационного поведения

Человек, который реализует определенную деятельность в организации, является социально-ориентированным и целеустремленным субъектом, который имеет совокупность конкретных потребностей. В процессе развития субъект оказывает влияние на окружающих людей, в свою очередь, испытывая воздействие со стороны рабочего коллектива какой-либо организации и, таким образом, подстраивая свой ход мышления и свои желания под потребности окружающих.

Деятельность организации представляет собой систему взаимоотношений, центральным звеном которой является человек со своими желаниями и стремлениями.

Структура организации, как системы, имеет свои подразделы, которые отличаются своим строением и функциями:

1. Техничко-технологические.
2. Информационные.
3. Социально-кадровая.
4. Юридическая (правовая).
5. Экономическая.
6. Физических условий.²

Управление организациине только возлагает ответственность и обязанности на работника, но также должна выполнять определенные функции по отношению к нему – защитную и удовлетворять, таким образом, его потребности.

² Ружанская Л.С. Теория организации: учебное пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал.ун-та, 2015. С.87.

Помимо субъекта, как центрального звена организации, ее частью также являются формальные и неформальные отношения, группы, распределение статусов в коллективе, явление лидерства и отчужденности, распределение ролей в группах.

Отдельные элементы организации, как системы, связаны между собой различными формами, среди которых выделяют такие, как – коммуникации, процедуры и процессы принятия решения, структуры.

Одним из центральных моментов желания включаться в организационное поведение, является то соотношение затрачиваемых усилий и вознаграждения (материального и нематериального), которое субъект планирует получить в результате свершения определенных профессиональных действий. Организация измеряет данное соотношение в определениях социально-экономической эффективности³.

Таким образом, под организационным поведением понимается поведение работников, вовлеченных в определенные управленческие процессы, имеющие свои циклы, структуру отношений, темпы, организационные рамки и требования к работникам.

Целью, на которую ориентируется организационное поведение, является повышение эффективности управления какой-либо организацией в условиях каждодневного повышения конкуренции среди компаний, производящих определенный продукт или оказывающих какие-либо услуги потребителям.

Организация поведения работников управлением опирается на личность, на способность коллектива к обучению, потребность в новых впечатлениях, достижениях и профессиональном росте (потребность к самосовершенствованию). Можно сделать вывод, что данная категория поведения имеет встречный характер – от выполнения задач, необходимых для существования организации, работниками к удовлетворению их

³ Дорофеева Л.И. Организационное поведение. Саратов: Саратовский источник, 2012. С. 111.

потребностей и, наоборот – от потребностей работников к задачам профессиональной деятельности. Таким образом, как организация оказывает воздействие на работников, ограничивая их личность, круг интересов, ее потребностями, так и работники определяют «лицо» компании, влияют на ее развитие⁴.

Организация – это скоординированное образование, состоящее, по крайней мере, из двух человек, действия которых подчинены общей цели.

- 1) характеристиками организации являются:
- 2) наличие конкретных целей;
- 3) организационная культура;
- 4) организационная структура;
- 5) наличие постоянного взаимодействия с окружающей средой;
- 6) использованием ресурсов;
- 7) границы существования.

В зависимости от типа отношений внутри организаций выделяют:

- 1) корпоративные;
- 2) индивидуалистические;
- 3) эдхократические;
- 4) партисипативные организации.

Организационное поведение реализуется в социокультурных условиях банка, фирмы, государственной организации. Данная среда задает определенное направление действиям руководителей и подчиненных, которые, в результате ее влияния, носят позитивный или негативный характер, то есть либо разрушают организацию, либо создают и поддерживают ее.

Каждая организация представляет собой иерархию должностей, обязанности которых упорядочивают ее структуру. Высшим уровнем организационного поведения является сотрудничество, которое

⁴ Дорощева Л.И. Организационное поведение. Саратов: Саратовский источник, 2012. С. 118.

устанавливается между руководящими должностями и малыми профессиональными группами в результате управленческих взаимодействий. Существование организации, как системы, обеспечивается межгрупповым регулированием функциональных и производственных подразделений.

Понимание среды организационного поведения складывается на основе представлений индивида об организациях, в которых ему предстоит работать. Если у человека уже имеется определенный опыт работы в конкретных организациях, то он может сравнивать их между собой, проводить анализ их деятельности, выявлять слабые и сильные стороны, таким образом подбирая максимально подходящее место работы. И, соответственно, так и складывается организационное поведение в какой-либо производственной среде. Индивид соотносит те образы, которые сложились у него как представление о себе, с образами организации и, если они совпадают, то поведение субъекта носит адаптивный характер, если нет – у него начинают работать неадаптивные механизмы в виде конфликтного поведения.

Для того чтобы объяснить феномен организационного поведения в тех или иных производственных ситуациях, необходимо прибегнуть к положительным и отрицательным факторам, которые определяют наличие или отсутствие сотрудничества в конкретных обстоятельствах. Так, если рассматривать сотрудника как человека «действующего», который проявляет себя во взаимоотношениях, действиях и противодействиях, с другой стороны – как субъекта общающегося, чувствующего свою общность либо отчужденность от производственных коммуникаций, то можно в общем виде определить понятие «организация поведения». Этим понятием описывают способы сотрудничества и конфронтации работников организации, которые зависят от их взаимодействий и противодействий, а также от степени отчужденности или общности к ее коммуникативной среде⁵.

⁵ Тюкульмина О.И. Организационное поведение: учебное пособие. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2018. С. 45.

1.2 Факторы, влияющие на организационное поведение

Человек, посещая работу, ждет от нее не только обязанностей, но и удовлетворения своих потребностей, поэтому от того насколько реализованы его желания, он выбирает стиль и направление своего поведения в организационной среде.

Наиболее общий механизм формирования продуктивного положительного поведения работника заключается в удовлетворении всего комплекса его потребностей. Вследствие чего задачей управления является оценка факторов удовлетворения желаний служащих с позиции формирования заинтересованности в профессиональной деятельности и их корректировка в нужном направлении.

Поведение человека в организации зависит от многих факторов. Данные факторы необходимо учитывать и корректировать в направлении повышения эффективности организационного поведения, от которого во многом зависит успех целой компании, фирмы, государственного учреждения.

Специалисты выделяют множество факторов, от которых зависит организационное поведение. Классификация данных факторов имеет в основе различные признаки. Так, например современные отечественные ученые И.А. Стоянов, Ю.Г. Одегов, А.К. Мункоев в основу типологии факторов, влияющих на организационное поведение, положил следующие признаки: характер экономики, социально-культурной, правовой среды. В соответствии с этими признаками выделяют следующие факторы организационного поведения:

1. Макроэкономические: экономическое состояние в стране/регионе, географическое положение организации, уровень жизни в регионе, внешнеэкономические связи, статус организации на рынке, ожидания окружающих.

2. Микроэкономические: профиль и вид деятельности организации, уровень финансового состояния личности, личность первого руководителя (лидера), реальная ситуация.

3. Факторы социально-культурной среды: менталитет, особенности образования.

4. Факторы правовой среды: действующее законодательство, свобода граждан и формы правовой защиты⁶.

Стоянов И.А. предложил классифицировать факторы, воздействующие на организационное поведение, в соответствии со следующими критериями:

1. Внешние факторы прямого действия. К ним относят все те условия и лица, с которыми приходится сталкиваться организации при выполнении определенных задач: акционеры, кредиторы, поставщики, например.

2. Внешние факторы косвенного действия. К ним относятся все те условия, лица и обстоятельства, которые, не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность организации, тем не менее, определяют важные стратегические решения ее управленческого аппарата: социально-культурные, политические, демографические, экологические, климатические, хронологические (время выполнения профессиональных задач). Рассмотрение каждого фактора позволяет определить силу его воздействия на организационное поведение.

3. Под внутренними факторами, которые воздействуют на организационное поведение, автор понимает социальную ситуацию, сложившуюся в организации, социально-культурные условия, в которых необходимо находиться работнику согласно роду его деятельности, а также систему ролей, статусов, особенности коммуникаций, существующих в организационной среде⁷.

⁶ Одегов Ю.Г. Организационное поведение в структурно-логических схемах: Учебное пособие. М.: Альфа-Пресс, 2016. С. 200.

⁷ Стоянов В.Н. Удовлетворенность трудовой деятельностью как составляющая эффективного организационного поведения. М: Кадровик. Кадровый менеджмент, 2009. С. 160.

В результате данную классификацию можно существенно упростить, сгруппировав некоторые ее признаки и выделив соответствующие параметры:

1) параметры личности (психофизиологические качества, профессиональная мотивация, отношение к труду, образование, возраст, стаж, профессиональное мастерство и профессиональная компетентность);

2) параметры организации (условия труда, качество оснащения рабочего места, наличие переработок, стиль управления);

3) внешние параметры (экономическая ситуация в стране, влияние международного сотрудничества, конкуренция).

Существуют также многие другие классификации. Приведенная нами типология факторов, оказывающих влияние на организационное поведение, имеет в основе такой критерий, как эффективность управления организационным поведением. Таким образом, каждый приведенный фактор можно рассматривать с точки зрения положительного или отрицательного воздействия на эффективность управления организационным поведением.

Деление факторов на внешние и внутренние способствует выделению соответствующих причин нарушения оптимального режима работы организации и их разрешению. Таким образом, зная из какого источника происходит проблема – внешнего или внутреннего, можно найти наиболее эффективные пути управления организационным поведением. Выделение факторов по вышеуказанным параметрам позволяет найти наиболее верные решения по управлению компанией, достичь определенных целей в процессе осуществления организационного поведения.

Сугубо индивидуальные параметры каждой личности, которые включают психофизиологические особенности субъектов, уровень их образования, социально-демографический статус, возраст позволяют выделить общие показатели, на которые следует обращать внимание при поиске путей наиболее эффективного управления организационным поведением. Так, личностные качества работников организации определяют

модель их поведения в организационной среде, в сущности, работники – это наиболее важный ресурс, от модели поведения которых зависит успех или провал какой-либо компании, фирмы или учреждения. Поэтому в первую очередь при разработке мероприятий, повышающих эффективность управления организационным поведением, необходимо учитывать именно параметры личности и то, как на них можно воздействовать с целью получения общей выгоды для организации.

В параметры организации входят организационные условия, система поощрения достижений и другие виды стимуляции работников, качество оснащения рабочего места, стиль управления. Данные параметры следует учитывать, так как предметом организационного поведения как науки является изучение не просто поведения субъекта, но его поведение в рамках организации. Так как основную часть времени субъект проводит на рабочем месте, то одним из главнейших факторов помимо личностных характеристик являются условия труда, в которых он трудится. Изучение параметров организации позволяет изучить как те или иные условия влияют на формирование положительного или отрицательного поведения сотрудников⁸.

1.3 Время как один из главных факторов организационного поведения

Рассмотрим характеристику использования времени не только работниками организации, но и ее руководителем.

Существует ряд признаков, которые указывают на рациональность или ошибки в использовании времени руководителем либо работником.

1. Имеется много работ, которые нужно доделать, но оказывается, что времени на их завершение практически не осталось. Данный признак указывает на то, что руководитель организации не способен выбрать

⁸ Горьканов Л.В. Организационное поведение. Оренбург: ОГУ, 2011. С. 265.

наиболее важные задачи, требующие безотлагательного решения. Тем более что исполнение некоторых дел можно поручить подчиненным. Однако иногда сложно перепоручить задания своим подчиненным вследствие сомнений в качестве их выполнения. Если существует такое положение дел, это значит, что в деятельности управляющего имеются ошибки, он попросту не может правильно организовать работу служащих таким образом, чтобы она была наиболее продуктивна.

При работе всегда возникают такие обстоятельства, которые отвлекают внимание на себя – например, пришел посетитель, с которым непременно необходимо побеседовать или нужно срочно разрешить ситуацию с подопечными. Сами по себе помехи в профессиональной деятельности, как фактор, мешающий рациональному использованию рабочего времени не имеют столь большого значения, если только они не возникают слишком часто. Именно в данном случае это свидетельствует о неумении организовать собственное время в соответствии с важностью задач и распределить задание среди служащих. Лишь особо важные дела могут требовать непосредственного участия руководителя, в других случаях обязанности по решению некоторых задач можно переложить на своих служащих с учетом контроля над их действиями.

2. Постоянная нехватка времени. По мнению многих – работа во внеурочные часы свидетельствует об ответственности работника, его трудолюбии. Однако если посмотреть на это явление с более объективных позиций, окажется, что данный служащий не в состоянии правильно организовать собственное время, так как ему требуется дополнительное для решения своих профессиональных задач. Отсутствие такого навыка уже является недостатком, а не преимуществом.

Важно отметить, что нет ничего плохого в том, что определенный работник тратит время, предназначенное для отдыха действительно на отдых. Ведь некоторые сотрудники буквально загружают себя работой, забывая не только об отдыхе, но и перерыве на обед. С объективных позиций

это нехорошо, так как все время работая можно переутомиться, что скажется на качестве решения профессиональных задач.

3. Делается много работы, однако, основные задачи остаются нерешенными. Это свидетельствует о том, что работа запланирована неправильно и много сил потрачено впустую. Данная проблема решается путем расстановки приоритетов, но, как правило, после этого доделывать задания приходится еще очень долго.

Потери рабочего времени зависят от индивидуально-психологических особенностей личности (пол, возраст, образование, стаж работы, мотивация профессиональной деятельности, отношение к труду, степень дисциплинированности). Изучение данных особенностей делает возможным более определенно проводить работу по укреплению трудовой дисциплины, организовывать мероприятия по повышению эффективности использования рабочего времени работниками определенной организации.

Возраст является одной из основных характеристик рабочего, служащего, так как при переходе из одной возрастной категории в другую меняются взгляды служащего на свою профессиональную деятельность, начинает цениться рабочее время, повышается квалификация, мастерство работника, его компетентность, растет производственный опыт, меняются мотивы поведения, реакция на бытовые и производственные условия. Однако возраст сам по себе не является прямым фактором, влияющим на возможность рационального использования времени. Влияние возраста на характер использования рабочего времени реализуется через изменение отношения к труду, производству, через внутреннюю организованность и дисциплину, состояние здоровья.

Вследствие бурного развития научно-технического процесса, в настоящее время на рабочих местах многих специальностей применяется большое количество техники. Это накладывает необходимость повышения квалификации на работников различных сфер, так как большое значение с каждым днем приобретает научно-техническая подготовка к работе в

определенной организации. Об уровне образованности рабочих можно судить по их разряду, стажу, присвоенной квалификации. Более образованный служащий, работник быстрее осваивает сложную профессию, сознательно относится к своей работе, ценит рабочее время, легче перестраивается в связи с производственными нуждами, связанными с научным прогрессом.

Высокий уровень образования работника делает возможным выполнение самых трудоемких работ. Обучение, стаж влекут за собой изменение разряда, повышение квалификации. С образованием человека тесно связаны и его индивидуальные особенности – склад мышления, наклонности, все то, что определяет его отличия от других, как личности и определяет его поведение. Образование работников откладывает отпечаток на характер использования ими рабочего времени. Наличие образования говорит о сознательности и дисциплинированности сотрудника, широте его взглядов, кругозора, отношении к труду, ответственности за рациональное использование времени. Таким образом, степень дисциплинированности влияет на отношение сотрудников к работе и друг к другу.

Можно сделать вывод, что рациональное использование рабочего времени зависит как от индивидуальных качеств управляющего, работника, так и от той организационной среды, в которой он находится.

2 Анализ влияния времени на организационное поведение на примере ООО «Остин»

2.1 Общая характеристика ООО «Остин» и анализ кадрового состава организации

O'STIN – это международный бренд одежды, один из лидеров сегмента FashionRetail. В России. Миссия компании — помогать людям создавать

индивидуальный образ, используя широкие возможности стиля Casual. O'STIN – это 720 магазинов по всей стране. Ежегодно открывается более 50 новых. Любимый бренд одежды россиян по исследованию Online Market Intellegence за 2018 год. Компания 16 лет выпускает одежду для любых ситуаций, времени года и погоды, помогая покупателям создать свой собственный, неповторимый образ. Одежду O'STIN можно носить в различных ситуациях и для разных целей, но в любом случае, она подчёркивает стиль и индивидуальность.

Коллектив ООО «Остин» - есть малая группа, своеобразная команда: вновь трудоустраивающиеся сотрудники попадают в некий «микромир» - как совокупность формальных и неформальных правил поведения; от того, насколько быстро данные правила будут «восприняты и усвоены» зависит, во многом, скорость «социализации» нового сотрудника, степень его «восприятия» коллективом в целом.

В таблице 1 представлены показатели численности персонала ООО «Остин» по категориям сотрудников за 2016-2018 гг.

Таблица 1 – Показатели численности персонала ООО «Остин» по категориям сотрудников за 2016-2018 гг.

№ п/п	Категория работников	Численность персонала, чел.			Темп роста, %	
		2016.	2017.	2018.	2017/2016	2018/2017
1	Работников всего	11	11	12	100	109,1
2	Административно-управленческий персонал	3	3	3	100	100
3	Продавцы-консультанты	4	5	5	125	100
4	Разнорабочие	4	3	4	75	100

За анализируемый период численность продавцов-консультантов увеличилась на 125%, что связано с ростом объемов продаж в магазине, привлекательностью стабильной развивающейся компании для соискателей, а также большим спросом, в организациях подобного типа, на линейных сотрудников («продавец-консультант»).

Таблица 2 – Показатели структуры персонала ООО «Остин» по полу

№ п/п	Показатели	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
		человек	уд.вес, %.	человек	уд.вес, %	человек	уд.вес, %
1	Всего численность	31	100	30	100	28	100
2	Мужчины	2	18,2	2	18,2	2	8,3
3	Женщины	29	81,8	28	81,8	26	91,7

Численность мужчин, за анализируемый период, на 91,7% меньше численности женщин, что обусловлено спецификой деятельности организации. Стоит отметить, что чаще всего количество женщины превышает количество мужчин на должности «Продавец-консультант», нежели на руководящих должностях. К тому же, женщины чаще, чем мужчины, приходят на собеседования в магазины одежды.

Таблица 3 – Показатели структуры сотрудников ООО «Остин» по возрасту

№ п/п	Возраст. Группа	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
		Показатели	уд.вес, %.	Показатели	уд.вес, %	Показатели	уд.вес, %
1	До 25 л.	27	63,6	26	59,6	23	56,3
2	От 26 до 45 л.	4	36,4	4	36,4	5	43,7
3	От 46 до 55 л.	-	-	-	-	-	-
4	Свыше 55 л.	-	-	-	-	-	-
5	Итого:	31	100	30	100	28	100

За анализируемый период преобладает число сотрудников трудоспособного возраста (до 25 лет) – 56,3%. Среднего возраста (от 26 до 45 лет) составляет 43,7%. Это свидетельствует о том, что организация привлекает молодых специалистов с целью постоянной ротации кадров, а также связано с спецификой магазина так как он специализируется на продаже молодёжной одежды. Также должность «Продавец-консультант» не требует какого-то определённого образования, опыта, и часто линейные

руководители берут на работу совсем молодых сотрудников, чтоб воспитать их «под себя».

Таблица 4 – Показатели структуры сотрудников ООО «Остин» по образованию

№ п/п	Категория работников	Среднее профессиональное	Высшее	Неоконченное Высшее
1	Административно-управленческий персонал	-	5	-
2	Продавцы-консультанты	8	1	3
3	Разнорабочие	3	-	-

На данный момент в магазине преобладает число сотрудников с средне проф. образованием. К этой категории людей относятся сотрудники среднего звена, что говорит о том, что данная работа не требует высшего образования. Что нельзя сказать об административно-управленческом персонале, там преобладает число сотрудников с высшим образованием, ведь их деятельность подразумевает управление персоналом и большую ответственность.

2.2 Анализ использования времени как ресурса в ООО «Остин»

Тестировались 20 работников данной организации. Исследование проводилось при помощи следующих методик: «Умение - использовать рабочее и личное время», «Умение рационально использовать рабочее время», «Определение хронофагов рабочего дня», последняя методика использовалась как дополнение к двум первым. Приводим краткое описание каждой из методик.

1. «Умение использовать рабочее и личное время». В данной методике имеются вопросы на определение способности рационально пользоваться временем, планировать рабочий день и контролировать отвлечение на

посторонние дела (вопрос: «Ведете ли вы борьбу с «поглотителями времени»?»). Интерпретация результатов данной методики (анкета из 25-ти вопросов, которые предусматривают ответ «да» или «нет», в соответствии с характером ответа анкетированному присваивается «0» или «1» балл) содержит следующие количественные показатели:

От 20 до 25 баллов – данные испытуемые характеризуются не только организованностью, но и способностью эффективно использовать свое рабочее и личное время таким образом, что у них остаются часы свободного времени.

От 14 до 19 баллов – данных испытуемых отличает способность использовать свое время с пользой, однако, они не всегда успевают сделать свои рабочие дела вовремя. Это вызвано частым отвлечением от нужной задачи и использованием дополнительного времени на «раскачку».

От 14 баллов и менее – данные испытуемые не в ладах со своим временем, они очень часто тратят его на посторонние дела. Испытуемые данной категории нередко откладывают дела на потом, в результате не успевают сделать их в срок. В их дне можно обнаружить много хронофагов, с которыми испытуемые данной категории не стремятся бороться.

2. Методика «Умение рационально использовать рабочее время». Данная методика подходит как для анкетирования служащих, так и руководителей какой-либо организации. Данная методика содержит 10 вопросов, на которые возможно дать четыре ответа с присвоением определенного количества баллов: «0 – почти никогда», «1 - иногда», «2 - часто», «3 – почти всегда». Интерпретация результатов данной анкеты содержит следующие количественные и качественные показатели:

0-15 – испытуемые, набравшие данное количество баллов, не планируют свой рабочий день и находятся, таким образом, во власти внешних обстоятельств. Справиться с данным положением им поможет расстановка приоритетов и концентрация на делах, без отвлечения на поглотители времени или хронофаги.

16-20 – испытуемые с данным количеством баллов пытаются овладеть своим рабочим временем, но не всегда последовательны в данном процессе, поэтому добиться успеха в делах им нелегко.

21-25 баллов – испытуемые, набравшие данное количество баллов, имеют достаточно высокий уровень само-менеджмента.

26-30 баллов – испытуемые данной категории могут служить образцом для других в умении рационально использовать рабочее время.

Следующая методика включала всего несколько вопросов на определение «поглотителей времени» или хронофагов: часто ли вы отвлекаетесь на:

- перерывы на чай;
- перерывы на разговоры по телефону;
- перерывы на разговоры с сотрудниками;
- перерывы на приведение себя в порядок;
- перерывы на посторонние дела в целом.

Данный опросник служит для качественного определения типа хронофагов, осознания количества отвлечений на посторонние дела в целом. Тест является дополнительным по отношению к первым двум методикам.

Таким образом, при обследовании сотрудников торговой организации по первой методике были получены следующие количественные результаты (Таблица 4):

Таблица 4 - Количественные результаты, полученные в результате проведения методики «Умение использовать рабочее и личное время»

Количество баллов	20-25 (первый уровень)	14-19 (второй уровень)	Менее 14 (третий уровень)
Количество испытуемых в %	25	60	15

Таким образом, из количественных показателей видно, что большинство испытуемых (60%, 12 человек) обладают средней способностью рационального использования рабочего времени. Для таких

испытуемых характерно наличие некоторого количество отвлечений на посторонние дела в течение рабочего дня, причем они в целом либо неполноценно ведут учет хронофагов, либо не ведут его вообще. Иногда такие служащие не успевают выполнить дела к сроку, опаздывают на мероприятия, им нелегко планировать собственный рабочий день. 25% опрошенных (пять человек) испытуемых умеют планировать и контролировать рабочий день с позиции использования рабочего времени, они обладают первым уровнем умения рационально использовать рабочее время. 15 % (три человека) испытуемых обладают низким уровнем способности организовывать свой рабочий день с минимальными потерями рабочего времени. Наглядно результаты проведения данной методики представлены на рисунке 1:

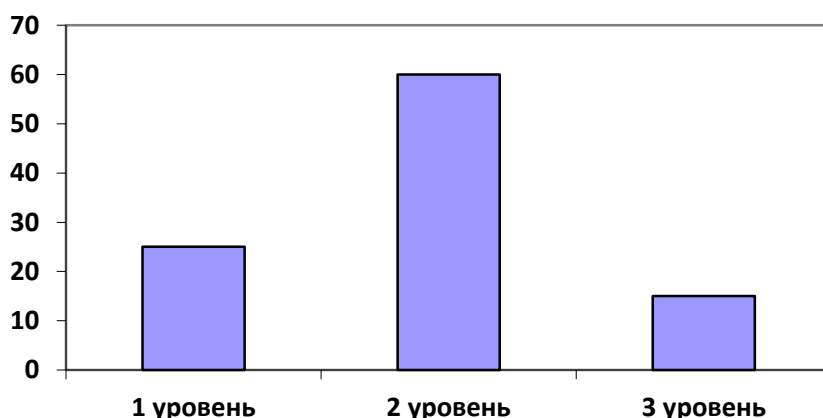


Рисунок 1 - Количественное распределение испытуемых по уровням развития способности рационально использовать рабочее время, полученное после проведения первой методики («Умение использовать свое рабочее и личное время»)

При обследовании сотрудников торговой организации по второй методике «Умение рационально использовать рабочее время» были получены следующие количественные показатели, представленные в Таблице 5:

Таблица 5 – Количественные результаты проведения методики «Умение рационально использовать рабочее время»

Количество баллов	0-15 (низкий уровень)	16-20 (средний уровень)	21-25 (высокий уровень)	26-30 (очень высокий уровень)
Количество испытуемых в %	15	60	20	5

Из таблицы видно, что испытуемые обладают, в основном, средним уровнем развития умения рационально использовать рабочее время. Это означает, что они пытаются овладеть тонкостями хронологической организации рабочего дня и порой им это удается, но они не всегда последовательны в данном процессе, поэтому добиться успеха в делах им нелегко. Порой они не могут расставить приоритеты в выполнении дел и решают задачи в неправильной очередности, в результате не успевая к срокам. Оценить свой рабочий день с позиции хронологических рамок им нелегко. И 20% испытуемых показали высокий уровень рационального использования времени и 5% - очень высокий уровень владения данной способностью, но по сравнению со средним и низким уровнем количество таких испытуемых невелико (15% показали низкий уровень владения умением организовать свой рабочий день с позиции времени).

Таким образом, результаты, полученные по данной методике, вполне согласуются с таковыми первого теста. Наглядно количественные показатели, полученные в результате проведения анкеты «Умение рационально использовать рабочее время» можно проследить на рисунке 2:

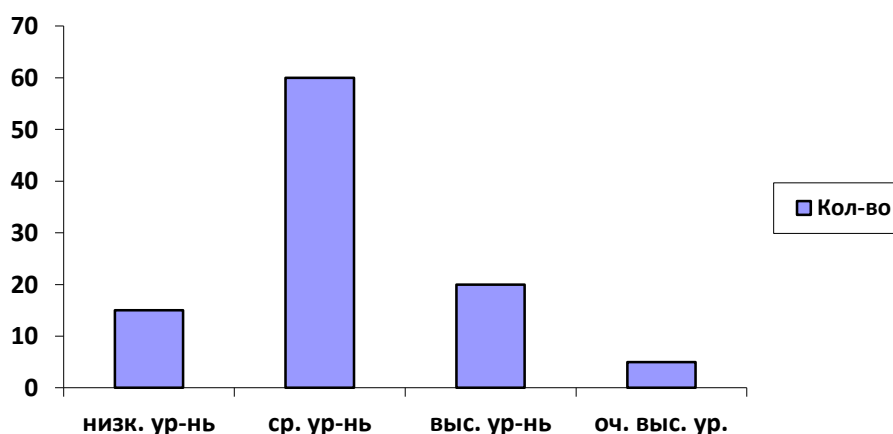


Рисунок 2 - Распределение испытуемых по уровням развития способности рационально использовать рабочее время, методика «Умение рационально использовать рабочее время»

В результате проведения третьей методики на определение хронофагов рабочего дня нами было выявлено, что отвлечение сотрудников от профессиональных задач происходит, в основном, из-за разговоров с коллегами не по рабочей тематике, что значительно сказывается на результатах выполняемой ими работы.

Таким образом, можно сделать вывод, что нарушение рабочего графика с появлением хронофагов вызвано, в основном, поведением самих сотрудников, на втором месте находятся технические и иные особенности рабочих мест, характер управления, размер вознаграждения, материальная оснащенность рабочего процесса и другие внешние обстоятельства. В основном, как показал третий тест, работники данной организации не осознают полностью степень их отвлечения от профессиональных задач и поэтому не пытаются бороться с поглотителями времени или хронофагами, что отразилось в наших рекомендациях по развитию умения пользоваться рабочим временем.

3 Рекомендации по оптимизации рабочего времени в ООО «Остин»

Эффективная работа персонала организации зависит, прежде всего, от рационального использования рабочего времени.

Время – это самый важный, дефицитный ресурс, на рациональное использование времени влияет множество факторов:

- 1) планирование рабочего дня;
- 2) характер организации труда и техника личной работы;
- 3) режим работы;
- 4) самочувствие и работоспособность;

5) эргономика труда и техническая эстетика.

Условия и факторы сокращения потерь рабочего времени.

Условием эффективного использования времени является сочетание средств труда и самого труда. Это реализуется в полноценной организации рабочего места (например, техническая оснащенность), его обслуживания, а также в учете факторов, оказывающих отрицательное влияние на рациональное использование рабочего времени.

Планирование – при этом процессе определяется время выполнения профессионального задания, его очередность, расставляются приоритеты (главное выполняется первым делом). При этом можно пользоваться принципом Парето, АБВ – анализом и принципом Эйзенхауэра.

Направления улучшения использования рабочего времени:

- возложение на работника оптимальной и размеренной нагрузки;
- улучшение оснащения рабочего места и его эстетической составляющей;
- совершенствование приемов и методов решения профессиональных задач;
- соответствие количества затрачиваемых трудовых усилий размеру вознаграждения;
- соответствие возлагаемых на сотрудника профессиональных задач его уровню образования, квалификации;
- создание благоприятных условий труда и обеспечение сохранения здоровья работника.

Методы сокращения потерь рабочего времени:

Планирование – при этом процессе определяется время выполнения профессионального задания, его очередность, расставляются приоритеты (главное выполняется первым делом). При этом можно пользоваться принципом Парето, АБВ – анализом и принципом Эйзенхауэра.

Принцип Парето заключается в том положении, что за первые 20% времени выполняется 80% работы, за остальное время выполняется всего

20% от работы. Поэтому на утро необходимо планировать самые неотложные дела, а потом браться за второстепенные и многочисленные. Принцип Парето находит свое отражение в АБВ-анализе.

АБВ – анализ заключается в разделении задач на три категории: важнейшие, важные и второстепенные в зависимости от значимости задач, важно отметить, что относительная важность задач не совпадает с их количеством. Так важнейшие задачи обеспечивают 15% от результата всей работы, важные – 20 %, второстепенные – 65% (их много).

Удобным принципом для расстановки приоритетов в очередности выполнения дел является принцип Эйзенхауэра. Согласно данному принципу задачу нужно рассматривать с позиции важности и срочности, отнести ее к какой-либо категории и принять по ней решение.

Данные методы рекомендуется внедрять руководителю на утренних собраниях, в письменной, либо устной форме доносить до сотрудников важность навыка управления временем. Необходимо обозначит временной период, по прошествии которого отметить результаты сотрудников в применении данных методик. Работников, добившихся успеха в этом вопросе – поощрить.

Расширение зон обслуживания – применяется с целью сокращения моментов отвлечения от профессиональных задач, экономии рабочего времени, а также для наиболее полной загрузки рабочего оборудования. Для этого применяются более рациональные и экономные приемы работы с техникой, ведь одна и та же операция с оборудованием может быть выполнена по-разному – с большим или меньшим количеством движений, в определенной позе, экономящей энергию и без нее. Сокращение действий до более экономных с точки зрения использования энергии – важная задача организатора труда. В нашем случае это может быть эргономичное расположение оборудования на рабочих местах, в наиболее открытых зонах доступа (компьютер, ксерокс, принтер), так, чтобы в любой момент была возможность применить его со всеми удобствами.

При расширении зон обслуживания необходимо установить рациональные методы и приемы труда. Обычно данные методы разрабатываются новаторами и считаются эффективными, если работники, их использующие, получают устойчивые и высокие результаты, если они позволяют экономить рабочее время, снижать таким образом, его траты на бесполезную деятельность.

Расширение зон обслуживания позволяет сократить траты рабочего времени на 10-20% (исходя из опыта различных организаций).

Создание благоприятных условий для работы.

Создание благоприятного цветового климата.

На самочувствие служащих какой-либо организации влияет цветовой климат помещения, в котором они находятся при работе. Так, угнетающе воздействующий на человека, его настроение цвет признан фиолетовый, желтый – успокаивает, зеленый – повышает умственную активность. При подборе цвета стен, мебели, техники необходимо обращать внимание на характер освещения, при котором один и тот же цвет будет восприниматься по-разному. При освещении люминесцентными лампами сине-зеленые и желто-зеленые цвета смотрятся слишком резко и могут вызывать плохое самочувствие у сотрудников. Освещение лампами накаливания делают синий, зеленый и голубой цвета более тусклыми, зато желтый, красный и оранжевый в данном свете воспринимаются как особо яркие. Правильный подбор цвета стен, мебели и оборудования повышает работоспособность персонала и, как следствие, предрасполагает к более экономному использованию рабочего времени.

Применение функциональной музыки.

Многочисленные исследования в данной сфере показывают, что применение функциональной музыки благотворно влияет на мышечную силу, пульс, артериальное давление. При подборе музыки в соответствии с характером организации и возрастным составом служащих необходимо правильно выбирать темп, ритм, громкость музыкальных композиций. Общая

продолжительность музыкальных сеансов не должна превышать 1,5-2 часа в день.

Организация рабочего места.

Большое значение на правильный режим труда оказывает организация рабочего места. Оно должно быть удобным, чтобы сотрудник мог принять определенную позу на сидении, экономя при этом мышечные усилия и энергию. Все должно находиться в доступности – техника, канцелярские принадлежности, бумага, компьютер.

Таким образом, мы привели рекомендации по повышению эффективности использования рабочего времени сотрудников магазина розничной торговли ООО «Остин».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование показало, что в большинство сотрудников магазина розничной торговли ООО «Остин» обладают средним уровнем развития умения рационально пользоваться своим рабочим временем. Это значит, что они стремятся к овладению данной способностью, но нарушение последовательности в реализации данного процесса порой приводит к неудачам в делах, тем более что многие из сотрудников мало учитывают влияние хронофагов на скорость выполнения профессиональных задач. Таким образом, потери рабочего времени в данной организации в первой степени основываются на поведении сотрудников, на втором месте стоит – стиль руководства, организация рабочего места, то есть различные условия труда, сложившиеся в данной организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что на способность владеть рабочим временем влияют как особенности поведения самого индивида, так и условия труда, стиль управления, организация рабочего места, например.

В отношении поведения самих сотрудников были приведены рекомендации, в соответствии с которыми они могли бы более правильно расставлять приоритеты дел (дела первой важности и второстепенные).

Также нами были приведены рекомендации по повышению эффективности использования рабочего времени, они включали следующие направления:

- возложение на работника оптимальной нагрузки;
 - улучшение оснащения рабочего места и его эстетической составляющей;
 - совершенствование методов и приемов решения профессиональных задач;
 - соответствие характера задач уровню образования работников и др.
- Цель нашей работы была достигнута, задачи решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации / Н.И. Архипова. М.: Проспект, 2016. 520 с.
2. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие / М.И. Бухалков. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 192 с.
3. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: учебное пособие / В.Р. Веснин. М.: Проспект, 2015. 96 с.
4. Гладкий, А.А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих / А.А. Гладкий. М.: Эксмо, 2015. 272 с.
5. Горьканова, Л.В. Организационное поведение / Л.В. Горьканова. Оренбург: ОГУ, 2011. 380 с.
6. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. М.: Дашков и К, 2015. 288 с.
7. Дорофеева, Л.И. Организационное поведение / Л.И. Дорофеева. 4-е изд., перераб. и доп. Саратов: Саратовский источник, 2014. 347 с.
8. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: учебное пособие / Н.А. Зайцева. М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2014. 416 с.
9. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов. М.: Проспект, 2015. 56 с.
10. Карташова, Л.В. Организационное поведение / Л.В. Карташова. М.: ИНФРА-М, 2017. 219 с.
11. Кноблаух, Й. Управление временем / Й. Кноблаух. М.: Омега-Л, 2016. 144 с.
12. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. М.: Проспект, 2015. 71 с.

13. Митрофанова, Е.А. Профессиональные стандарты: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. 136 с.
14. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: учебное пособие / Г.И. Михайлин. М.: Дашков и К, 2016. 280 с.
15. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. Люберцы: Юрайт, 2016. 424 с.
16. Одегов, Ю.Г. Организационное поведение в структурно-логических схемах: Учебное пособие / Ю.Г. Одегов. М.: «Альфа-Пресс», 2016. 360 с.
17. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов. Люберцы: Юрайт, 2016. 513 с.
18. Оксинайд, К.Э. Социология труда: Учебное пособие / К.Э. Оксинайд. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 350 с.
19. Официальный сайт ООО «Остин». URL: <https://ostin.com> (дата обращения: 15.12.2019).
20. Полякова, О.Н. Управление персоналом: учебник / О.Н. Полякова. М.: ИНФРА-М, 2016. 570 с.
21. Радченко, Л.А. 1С: Зарплата и управление персоналом 8.2 / Л.А. Радченко. М.: КноРус, 2015. 352 с.
22. Решетникова, К.В. Конфликты в системе управления: учебное пособие / К.В. Решетникова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 176 с.
23. Ружанская, Л.С. Теория организации: учебное пособие / Л.С. Ружанская. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. 200 с.
24. Соснина, М. А. Личный тайм-менеджмент, или Как управлять своим временем / М.А. Соснина. М.: Феникс, 2016. 256 с.
25. Сотникова, С.И. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях: монография / С.И. Сотникова. М.: ИНФРА-М, 2017. 242 с.

26. Стоянов, В.Н. Удовлетворенность трудовой деятельностью как составляющая эффективного организационного поведения / В.Н. Стоянов. М.: Кадровик. Кадровый менеджмент, 2015. 280 с.

27. Тебекин, А.В. Управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин. М.: КноРус, 2015. 624 с.

28. Тюкульмина, О.И. Организационное поведение: учебное пособие / О.И. Тюкульмина. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2018. 160 с.

29. Федорова, Н.В. Управление персоналом: учебник / Н.В. Федорова. М.: КноРус, 2014. 432 с.

30. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / Е.С. Яхонтова. М.: ИД Дело РАНХиГС, 2015. 384 с.