

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОМИТЕТ СВЯЗИ, ИНФОРМАТИЗАЦИИ И
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ РЕСПУБЛИКИ
УЗБЕКИСТАН**

**ТАШКЕНТСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ**

К защите допустить

Зав. кафедрой

«_____»_____2014 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**На тему: «ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ
ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА
ПРЕДПРИЯТИЯ»**

Выпускник _____ Утегенова З.К.

Руководитель _____ Кадыров А.М.

Рецензент _____ Севликянц С.Г.

Консультант _____ Иминов Т.К.

Консультант
по БЖД _____ Борисова Е.А.

Ташкент – 2014

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОМИТЕТ СВЯЗИ, ИНФОРМАТИЗАЦИИ И
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ РЕСПУБЛИКИ
УЗБЕКИСТАН**

**ТАШКЕНТСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ**

Факультет ЭМСИКТ кафедра Менеджмент и маркетинг

Направление (5240200) Менеджмент

У Т В Е Р Ж Д А Ю

Зав. кафедрой _____

« ____ » _____ 2013 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

Утегеновой Зухры Куатбаевны

на тему **«ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ**

ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Тема утверждена приказом по университету от « 30 » декабря 2013 г.
№ 1323
2. Срок сдачи законченной работы 05.06.2014 г.
3. Исходные данные к работе Законы и подзаконные акты и
нормативно – правовые документы Республики Узбекистан,
Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан,
Указы, выступления и доклады Президента Республики Узбекистан

И.А. Каримова, статистические данные компаний, литературы, научные статьи.

4. Содержание расчётно-пояснительной записки (исследованы научно-теоретические основы проблем эффективного использования рабочего времени, а также разработаны методические и практические рекомендации по выявлению резервов повышения его эффективности на примере «АК Узбектелеком»)
5. Перечень графического материала связанные с задачами тайм-менеджмента, динамики использования рабочего времени персонала АК «Узбектелеком».
6. Дата выдачи задания 15.01.2014 г.

Руководитель _____

подпись

Задание принял _____

подпись

7. Консультанты по отдельным разделам выпускной работы

Наименование раздела	Консультант	Подпись, дата	
		Задание выдал	Задание получил
Глава 1	Кадыров А.М.	17.12.2013 г.	
Глава 2	Кадыров А.М.	15.01.2014 г.	
Глава 3	Кадыров А.М.	20.02.2014 г.	
Глава 4	Борисова Е.А.	26.05.2014 г.	

8. График выполнения работы

№	Наименование раздела	Срок выполнения	Подпись руководителя (консультанта)
1.	Современные подходы к управлению временем организации	15.01.2014 г.	
2.	Тайм-менеджмент как система управления временем	27.02.2014 г.	
3.	Эффективность использования рабочего времени филиала «АК Узбектелеком»	19.05.2014 г.	
4.	Безопасность жизнедеятельности	30.05.2014 г.	

Выпускник _____

подпись

« ____ » _____ 20__ г.

Руководитель _____

подпись

« ____ » _____ 20__ г.

В данной выпускной квалификационной работе исследованы научно-теоретические основы проблем эффективного использования рабочего времени, а также разработаны методические и практические рекомендации по выявлению резервов повышения его эффективности на примере «АК Узбектелеком».

Ушбу битирув малакавий ишида «АК Узбектелеком» мисолида иш вақтининг сарфланишининг самарадорлигининг илмий-назарий асослари ва шунингдек унинг самарадорлигини оширишнинг захираларини аниқлаш бўйича услубий ва амалий тавсиялар» ишлаб чиқилган.

In this final qualifying work we've investigated scientific-theoretical problems of the effective use of working time, also methodical and practical recommendations on clarification reserves of rising its efficacy were elaborated on the example of Stock Company Uzbektelekom.

ОГЛАВЛЕНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ВРЕМЕНЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	11
1.1. Теоретические основы и принципы тайм-менеджмента(ТМ).....	11
1.2.Классификация методов и способов исследования рабочего времени ТМ.....	17
1.3. Методы оценки эффективности использования рабочего времени..	24
2. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ.....	43
2.1.Зарубежный опыт использования рабочего времени и возможности его использования в Узбекистане.....	43
2.2.Современное состояние использования рабочего времени «АК Узбектелеком».....	57
3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ФИЛИАЛА «АК Узбектелеком» С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДОВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА.....	64
3.1 Условия и факторы сокращения потерь рабочего времени в Мирзо-Улугбекском районном филиале «АК Узбектелеком».....	64
3.2 Использование методов фотографии рабочего дня и хронометража производственных процессов в Мирзо-Улугбекском районном филиале «АК Узбектелеком»	69
4. БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	77
4.1 Гиподинамия микроклимат.....	77
4.2. Влияние метеорологических условий производственной среды на организм человека.....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	94
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	97

ВВЕДЕНИЕ

Одним из критериев экономической эффективности производства является уровень использования рабочего времени, характеризующий производительность труда, что означает прирост продукции на единицу затрат труда.

Показатели, характеризующие уровень выработки работников, отражают сложившуюся степень эффективности использования рабочего времени. Повышение квалификации, изменение расстановки рабочих мест, организационные, технические и технологические нововведения имеют целью снижение количества времени, приходящегося на единицу готовой продукции; путем более рационального использования рабочего времени добиться повышения выработки работников.

Интеграционные процессы проходящие в мировой экономике требует изучения законов ее функционирования, тенденций развития, в том числе и проблемы повышения эффективности использования рабочего времени на предприятиях информационно-коммуникационной сферы. Это также определяет актуальность настоящего исследования.

В центре нашего внимания находилась реализация таких крупных инвестиционных проектов, как «Модернизация и расширение междугородних центров коммутации по технологии сетей нового поколения (NGN)», «Развитие оптических сетей широкополосного доступа по технологии FTTx», «Развитие мобильной сети CDMA-450 с внедрением технологии EVDO в регионах Республики Узбекистан» и другие. Их успешное завершение позволит нам войти в число стран мира с высоким уровнем развития современных средств связи и информации, расширить еще один коридор деловых коммуникаций.¹

¹ И.А. Каримов. Доклад Президента Республики Узбекистан на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития в 2013 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2014 год//. «Народное слово», 21 января 2014 г.

Неэффективное использование рабочего времени наносит большой ущерб предприятию. Живой труд, в отличие от овеществленного, нельзя накапливать, чтобы использовать тогда, когда появится в нем потребность. Нерациональное использование живого труда в условиях рынка может свести к минимуму преимущества, которые дают современная техника и технология. “Время – самый ограниченный капитал, и если не можешь им распоряжаться, не сможешь распоряжаться ничем другим”²

Кроме того, актуальность работы в этой области определяется не только общей напряженностью баланса трудовых ресурсов, но и тем обстоятельством, что падение производительности труда объясняется нерациональным их использованием. Устранение недостатков в использовании рабочего времени - важное условие обеспечения роста объемов производства без увеличения численности работников. В связи с этим возрастает значение изучения уровня эффективности использования рабочего времени, динамики и структуры его потерь на предприятии АК «Узбектелеком», научной разработки путей их устранения.

Целью дипломной работы является исследование научно-теоретических основ проблемы эффективного использования рабочего времени, а также разработка методических и практических рекомендаций по выявлению резервов повышения его эффективности.

В соответствии с поставленной целью решаются следующие задачи: изучить теоретико-методологические основы эффективного использования рабочего времени в организации; проанализировать современный процесс использования рабочего времени на примере Мирзо-Улугбекского филиала АК «Узбектелекома»;

²Дракер П.Ф. «Инновации и предпринимательство». М, 1992.234 с.

рассмотреть основные пути повышения эффективного использования рабочего времени в Мирзо-Улугбекском филиале АК «Узбектелеком»; внести предложения по повышению эффективного использования рабочего времени.

В работе изучался Мирзо-Улугбекский филиал АК «Узбектелеком».

Исследованы теоретические и практические аспекты эффективного использования рабочего времени.

Методологические основы исследования включают изучения теоретико-методологической основы при написании данной работы применялись различные общенаучные и частные научные методы исследования. Был применен системный подход, исторический, нормативно-правовой, функциональный метод, сравнительный метод.

Теоретической базой исследования выступают труды таких отечественных и зарубежных авторов, как Арипов А.Н., Иминов Т.К., Адамчук В.В., Кибанов А.Я., Ромашов О.В., Шеремет А.Д. и др. Нормативно-правовую базу исследования составили Гражданский кодекс Республики Узбекистан, текущее законодательство Республики Узбекистан, подзаконные нормативные правовые акты, а также учредительные документы предприятия, документы о его регистрации, протоколы общего собрания участников, плановые показатели деятельности, учетная политика предприятия.

Эмпирической базой работы служат статистические данные, результаты обследования проведенные автором на объекте исследования, источники подобных исследований из журнала «Управление персоналом», интернет-ресурсы и др.

Дипломная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников.

Во введение обоснована актуальность темы, намечены цели, объект исследования, раскрыта степень изученности данной темы.

В первой главе – «Современные подходы к управлению временем

в организации”- рассмотрены теоретические основы и принципы тайм-менеджмента(ТМ) и классификация методов и способов исследования рабочего времени.

Во второй главе-“Тайм-менеджмент как система управления временем ” -рассмотрены зарубежный опыт использования рабочего времени и возможности его использования в Узбекистане, а также современное состояние использования рабочего времени в «АК Узбектелеком».

В третьей главе рассматривается - “Эффективность использования рабочего времени филиала «АК Узбектелеком» с использованием методов фотографии рабочего дня и хронометража.

В заключение даны выводы и рекомендации автора по результатам проведенного исследования.

1.СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ВРЕМЕНЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Теоретические основы и принципы тайм-менеджмента(ТМ)

В области повышения эффективности, скорости и качества работы персонала наиболее широкое распространение получили работы, исследования и подходы отечественных авторов Г.Х. Попова, А.К. Гастева и П.М. Керженцева и зарубежных специалистов – Л. Зайверта (Германия), Кови, П³. Дойля (США), Б. Санто (Венгрия). Благодаря работам этих и других авторов, тайм-менеджмент к концу 60-х гг. XX века оформился в самостоятельную дисциплину, которая включает в себя набор систем и технологий по планированию и организации времени.

В научном менеджменте сравнительно редко затрагивались вопросы самоорганизации в работе персонала, поэтому руководство организаций централизованно не внедряло использование технологий тайм-менеджмента. Классики теории менеджмента (напр., Ф.У. Тейлор, К. Макхэм, М.Х. Мескон) впервые поставили вопрос о внедрении технологий персональной организации труда. Тайм-менеджмент как практическая дисциплина изначально разрабатывалась консультантами по менеджменту и психологии. Ряд отечественных и зарубежных специалистов по управлению, психологии и организационной культуре разрабатывали методологию планирования личного и рабочего времени в форме книг, статей и учебных курсов.

Теме корпоративного внедрения тайм-менеджмента всего несколько лет. Впервые она заявлена в монографии Г.А. Архангельского «Организация времени: От личной эффективности к развитию фирмы», первое издание которой вышло в 2003 г. Естественно, в столь молодом

³С. Кови«Увеличение Р и РС путем делегирования», 2000, 472 .с

направлении тайм-менеджмента существует масса интересных возможностей для исследователя.

Одно из ключевых таких направлений — оценка экономической эффективности внедрения тайм-менеджмента в зависимости от характера деятельности подразделения, в котором он внедряется. Можно наметить несколько направлений такого рода исследований. Например, в подразделениях, непосредственно «продающих время» сотрудников (аудитора, консультанта, юриста), экономия времени, напрямую выражается в деньгах в зависимости от размера стоимости часа этого специалиста для клиента.

1. Отделы продаж. При уменьшении расходов времени менеджеров по продажам на вспомогательные операции и увеличении — на непосредственное общение с потенциальными клиентами можно прогнозировать практически прямо пропорциональное увеличение объемов продаж (возможны исключения, обусловленные рыночной ситуацией). Также целесообразна оценка скорости реагирования на запросы потенциальных клиентов и сравнение ее с аналогичными параметрами работы конкурентов, как одного из ключевых факторов конкурентоспособности.

2. Сервисные подразделения, непосредственно взаимодействующие с клиентом. В данном случае при эффективной организации времени увеличивается качество сервиса для клиента, которое может быть связано с финансовыми показателями через ценовую политику, политику скидок, сравнение с ценовой политикой и уровнем сервиса конкурентов.

3. Внутренние подразделения, не взаимодействующие с клиентом. В данном случае связь временных показателей с финансовыми может быть проведена через размеры фонда оплаты труда либо уровень лояльности персонала (более организованная и предсказуемая деятельность, меньшее количество стрессов и «переработок» повышают лояльность сотрудника,

которую нетрудно связать с финансовыми показателями в условиях недостаточного качества предложения на рынке труда).

Отдельного исследования заслуживает тайм-менеджмент в работе топ-менеджеров и ключевых специалистов. Здесь возможна двоякая оценка:

1. Непосредственная оценка стоимости сэкономленного времени через размер компенсации топ-менеджера.

2. Оценка скорости продвижения ключевых проектов через установление связи увеличения еженедельного бюджета времени, которое топ-менеджер может уделять руководимому им проекту, со снижением сроков реализации этого проекта. Скорость реализации проектов, направленных на развитие компании (внедрение новых систем управления, запуск новых продуктов и т. п.), как правило, допускает прямое либо косвенное связывание с финансовыми показателями работы компании.

Решение обозначенных задач оценки экономической эффективности внедрения корпоративного тайм-менеджмента является одним из приоритетных направлений развития российской научной школы тайм-менеджмента. Их решение будет существенным вкладом как в развитие научной дисциплины тайм-менеджмента, так и в практику управленческого консультирования, и соответственно, в повышение эффективности и конкурентоспособности российских предприятий. Большинству из нас известно, что между стремлением много запланировать и результатом «много успеть», как правило, лежит большая пропасть. И пропасть эта создана потерянным временем, которое вполне можно было бы использовать довольно продуктивно. Управлять собственным временем помогает знание основ тайм – менеджмента, – технологии, позволяющей организовать время и существенно повысить эффективность его применения. Управление временем (тайм-менеджмент, *timemanagement*, организация времени) — это технология организации времени и повышения эффективности его использования. В некотором

роде это не столько набор техник, сколько стиль жизни и философия ценности времени в быстром потоке информации и постоянно меняющемся мире. Как социальная практика и одно из важнейших направлений бизнес-консультирования, тайм-менеджмент гораздо больше развит на Западе, чем в России. Существуют не только отдельные консультанты, но и целые консалтинговые организации, специализирующиеся на тайм-менеджменте. В качестве примера использования тайм-менеджмента в современном западном бизнес-консультировании, можно С.Кови «7 привычек высокоэффективных людей»⁴. С.Кови предлагает в своей книге целостную концепцию достижения личностной зрелости (maturity), которая достигается как бы в два этапа: от зависимости к независимости («личная победа»), от независимости — к сознательной взаимозависимости («общественная победа»). Привычка (habit) определяется как единство знаний, навыков и стремлений, способствующее достижению личностной зрелости и высокой эффективности человека.

Рассматривая «матрицу Эйзенхауэра»⁵ на рис.1.1, стандартный инструмент для выделения приоритетов, Кови считает, что главной индивидуальной задачей тайм-менеджмента должна стать «борьба за второй квадрат» матрицы (второй квадрат: «дела важные, но не срочные»). Именно характерные для «второго квадрата» виды активности «делают человека человеком», раскрывая его внутренний потенциал, позволяя устанавливать прочные отношения и достигать важнейших целей своей жизни («результаты»). Активность, локализованная в других квадратах, приводит либо к тому, что человек вечно занят «чужими делами», либо к серьезным психологическим проблемам (постоянным стрессам,

⁴Стивен Кови об инструментах и способах организации осмысленной, наполненной и эффективной жизни в Квадрате

⁵Инструменты эффективного планирования — матрица Эйзенхауэра. Статья из цикла Тайм-менеджмент.

«выгоранию» и др.). Постоянное давление срочности и / или «мелочная суэта» (постоянная занятость неважными делами) также лишают человека возможности полноценного и глубокого общения с другими людьми.

Важность



Рисунок 1.1. Распределение приоритетов решения задач

Источник:<http://www.ftmtm.uz>

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

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

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

Система тайм-менеджмента по С.Кови состоит из двух разделов: стратегическое долгосрочное планирование и недельное краткосрочное планирование. Долгосрочное планирование разворачивается в следующую цепочку: индивидуальная «миссия» личности – роли – цели. Краткосрочное планирование представлено таким образом: актуальные роли – задачи – недельный план – ежедневное выполнение плана и делегирование.

Помимо С.Кови в конце XX и начале XXI века существенный вклад в развитие западного тайм-менеджмента внесли такие авторы, как Б. Трейси, Р.Э. Диттмер, А. Лайкен, Дж. Смит, Дж. Ягер, С. Прентис и ряд других консультантов и исследователей в области личной организации

времени. Можно определить, что для современного зарубежного тайм-менеджмента характерны три тенденции:

- «гуманизация»;
- дифференциация;
- компьютеризация.

«Гуманизация» означает приоритетность именно индивидуального тайм-менеджмента, связанного с личностным ростом и самосовершенствованием, и в определенной мере отторжение ролевого и социального тайм-менеджмента. Если ролевой и социальный тайм-менеджмент являются средством адаптировать человека к внешнему времени (времени организационных и технологических процессов), то индивидуальный тайм-менеджмент нацелен на постижение и овладение своим внутренним временем. Главным аспектом внутреннего времени является личностное самоопределение: четкое понимание своих жизненных ценностей и сознательный выбор достойных и масштабных жизненных целей. Таким образом, гуманизация тайм-менеджмента означает его психологизацию – серьезное сближение с психологией личностного самопознания, развития и самосовершенствования, с различными духовными практиками.

Эффективный тайм – менеджмент подразумевает тщательно продуманное планирование каждого дня, которое надо составлять предшествующим этому дню вечером. Именно планирование, если, конечно, его придерживаться, позволит сэкономить время.

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

1.2.Классификация методов и способов исследования рабочего времени ТМ

Труд - это любые умственные и физические усилия, прилагаемые людьми в процессе хозяйственной деятельности. Время, в течение которого человек трудится, называется рабочим днем, или рабочим временем.

Продолжительность рабочего времени величина изменчивая, но и она имеет определенные границы. Его максимальная продолжительность определяется двумя факторами: во-первых, человек не может работать двадцать четыре часа в сутки, поскольку ему необходимо время для сна, отдыха, принятия пищи, т.е. на восстановление способности трудиться. Во-вторых, граница рабочего времени определяется требованиями морального и социального характера, ведь человеку необходимо не только физическое восстановление сил, но и удовлетворение каких-то духовных потребностей. На фактическую продолжительность рабочего времени оказывают влияние такие факторы, как интенсивность труда, движение фаз промышленного цикла, уровень безработицы. Продолжительность рабочего времени наемных работников определяется соглашениями между предпринимателями и профсоюзами.

Использование рабочего времени делится на следующие категории:

1. Подготовительно-заключительное время – это знакомство с заданием, получение инструментов, материалов, их раскладка в начале смены или в начале обработки партии и все это же в конце смены;
2. Оперативная работа – время, на преобразование предметов труда, которое делится на основное и вспомогательное;
3. Организация обслуживания рабочего места – время, которое рабочий тратит на поддержание рабочего места в состоянии готовности, для производительной работы;
4. Отдых и личные надобности, зависят от условий труда;
5. Непроизводительная работа – время, которое рабочий тратит на

работу, которая не является его основной операцией;

6. Нарушение трудовой дисциплины;

7. Перерывы по оргтехпричинам, т.е. не зависящие от работника

8. Регламентированные перерывы, обусловленные технологиями

Категории, возможные затраты и потери рабочего времени, их индексы более подробно рассмотрены в таблице 1.1.

Таблица 1.1.

Классификация затрат и потерь рабочего времени

Категории рабочего	Наименование затрат и потерь рабочего времени	Индексы Времени
Подготовительно- заключительное время	Ознакомление с нарядом Получение инструктажа ознакомление с особенностью обработки заказа Наладка оборудования Получение и сдача работы Ознакомление с чертежом, схемой, конструкцией	ПЗ
Оперативное время	Выполнение предусмотренной операцией работы	ОП
Время обслуживания рабочего места	Раскладка и уборка инструмента, заголовков, полуфабрикатов, химикатов и др. Подготовка и уборка рабочего места Заточка инструмента (мела, карандаша) Чистка, смазка, наладка оборудования Смена иглы, ниток	ОБС
Отдых и личные надобности	Отдых Личные надобности	ОЛН
Время	Исправление брака Производство ремонта	НР

непроизвольной работы	оборудования, инструмента самим рабочим Работа, не предусмотренная организационной операцией Участие в проведении примерки вместе с закройщиком Выполнение транспортных работ при наличии транспортных рабочих	
Время перерывов по оргтехническим причинам	Ожидание работы Ожидание инструмента и хождение за ним Ожидание ремонта наладки оборудования Отсутствие энергии Ожидание транспортных средств Проведение совещаний, собраний в рабочее время	ОТП
Время перерывов, вызванных нарушением трудовой дисциплины	Позднее начало и раннее окончание работы Неслужебные отлучки Посторонние разговоры Выполнение общественных обязанностей в рабочее время	НТД

Источник: <http://www.ftmtm.uz>

С целью систематизации и учета всех категорий затрат рабочего времени и для дальнейшего сокращения потерь рабочее время принято классифицировать.

Затраты классифицируют по отношению к:

1. Производственному процессу (рисунок 1.2)



Рисунок 1.2.Классификация затрат по отношению к производственному процессу

Источник: <http://www.ftmtm.uz>

2. Оборудование (рисунок 1.3)



Рисунок 1.3. Классификация затрат по отношению к оборудованию

Источник: <http://www.ftmtm.uz>

3. Исполнителю (рисунок 1.4)

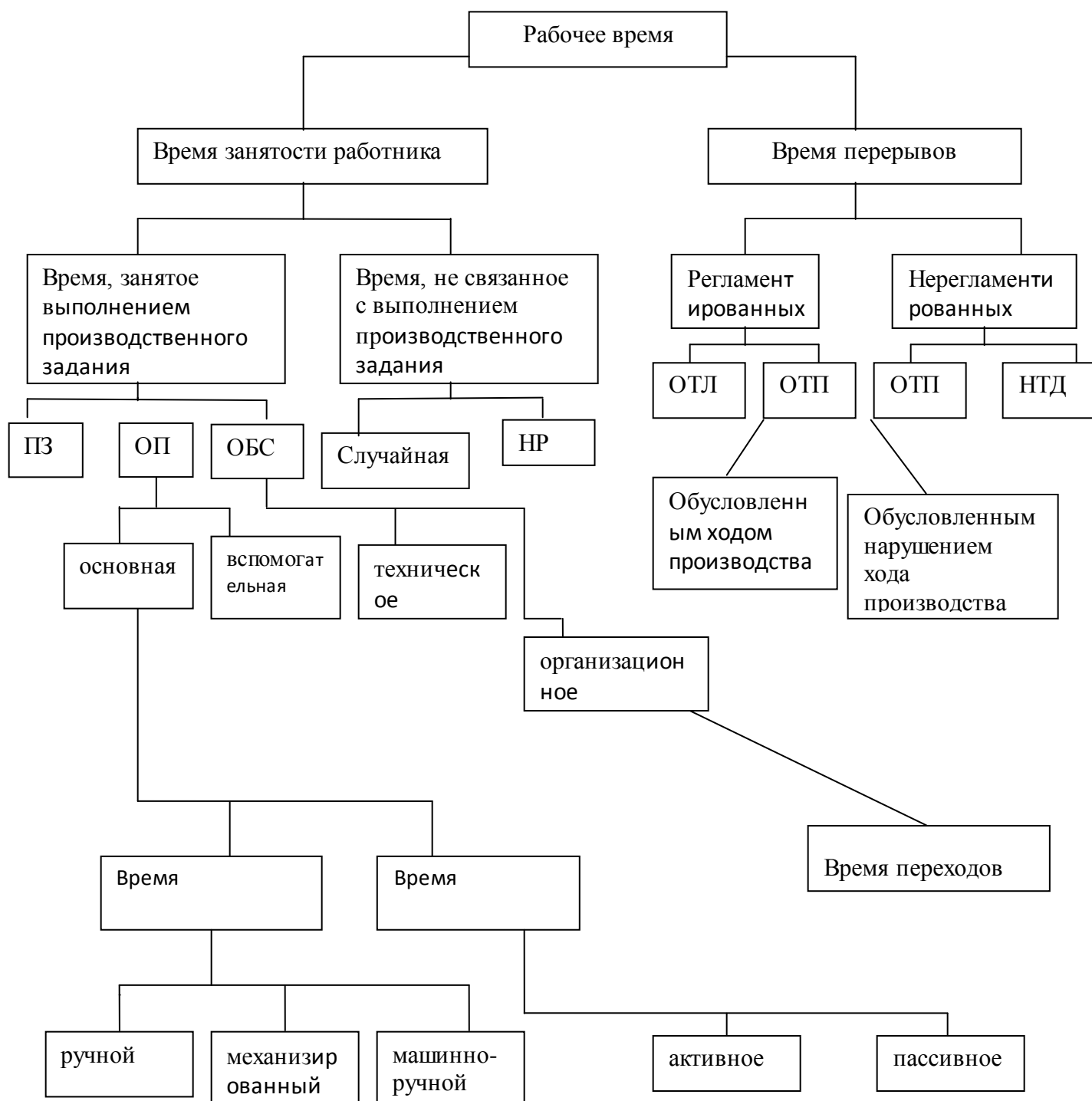


Рисунок 1.4. Классификация затрат рабочего времени по отношению к исполнителю

Источник: <http://www.ftmtm.uz>

Все потери рабочего времени подразделяются на целодневные и внутрисменные.

Данные о величине и причинах возникновения целодневных потерь рабочего времени можно получить из табеля (первичной документации) или из отчетов предприятия о величине целодневных потерь посредством сопоставления фактических невыходов с плановым балансом рабочего времени.

К целодневным потерям рабочего времени относят:

- праздничные дни
- выходные
- очередные отпуска
- учебные отпуска
- отпуска подросткам
- отпуск по беременности и родам
- неявки по болезни
- отпуска в связи с условиями труда
- отвлечения на сельхоз. работы
- прогулы
- выполнение государственных, общественных обязанностей
- неявка по разрешению администрации и т.д.

Определение величины внутрисменных потерь рабочего времени и причин их возникновения проводится с помощью фотографий рабочего времени. Наблюдения за использованием бригадой сменного времени по участку, рекомендуется проводить неоднократно, на протяжении всей смены с максимальным охватом количества наблюдаемых.

Внутрисменные потери рабочего времени состоят из потерь не зависящих от рабочего и потерь, зависящих от рабочего. Примеры данных потерь представлены в табл.1.2.

Таблица. 1.2.

Внутрисменные потери рабочего времени

Потери независимые от рабочего	Потери зависимые от рабочего
<ul style="list-style-type: none"> - сокращенный рабочий день подростка - неполный рабочий день пенсионеров; - укороченный день по условиям труда - отсутствие сырья, материалов, полуфабрикатов - хождение за сырьем, материалом, полуфабрикатами - ожидание транспортных средств - транспортировка предметов труда при наличии транспортных рабочих - отсутствие инструментов, приспособлений и хождение за ними - ожидание ремонта оборудования и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> - позднее начало и преждевременное окончание работы; - личные разговоры - отвлечения без уважительных причин - микротравмы - сокращенный рабочий день по разрешению администрации - скрытые потери и т.д.

Источник: <http://www.ftmtm.com>

1.3. Методы оценки эффективности использования рабочего времени

Фотография рабочего времени (ФРВ) по-прежнему остается одним из самых удобных и рациональных методов изучения затрат и потерь рабочего времени, а также разработки отдельных видов норм труда. Освоение метода ФРВ позволяет получать уникальные результаты в области управления персоналом и его производительностью даже в условиях неполного охвата нормированием выполняемых на предприятии работ.

Производительность служит мерой эффективности использования имеющихся ресурсов (не только труда, но и сырья, земли, капитала, информации, времени и т. д.) для выпуска необходимой потребителю по количеству, ассортименту и качеству продукции или предоставления услуг. При этом производительность труда является одной из основных, хотя и не единственной, характеристикой эффективности использования как физического, так и овеществленного труда.

Производительность предприятия определяется рядом факторов, разделенных на две группы — мягкие и жесткие. Мягкие факторы, к которым относятся, в том числе, персонал, организационная система, методы работы и стиль управления, достаточно легко поддаются воздействию со стороны предприятия, управляемы и в то же время оказывают существенное влияние на совокупный показатель производительности. Именно поэтому повышению производительности труда уделялось и уделяется большое внимание.

Одним из признанных инструментов решения проблемы эффективного использования трудовых ресурсов предприятия является нормирование труда.

Основная ответственность за проверку соответствия межотраслевых и отраслевых норм реальным организационно-техническим условиям на предприятии, определение погрешности, доработку, изменение действующих или разработку новых норм ложится на предприятие и его специалистов по нормированию.

Трудовая норма — многоаспектная категория, при установлении которой учитывают организационно-технические, экономические, социальные, психологические, санитарно-гигиенические факторы.

Главная задача нормирования — установление необходимых затрат живого труда (затраты рабочего времени), овеществленного труда (оборудование, технологический процесс, предмет труда) и условий

выполнения работы (организация рабочего места, разделение и кооперация, условия труда и т. д.) с целью:

повышения производительности труда;

определения необходимой численности, профессионального и квалификационного состава работающих;

организации оперативного планирования;

организации оплаты труда;

совершенствования организации труда.

Принято выделять четыре вида норм труда:

1.Норма времени — количество затрат рабочего времени, установленное для выполнения одной единицы работы работником или группой работников (бригадой) соответствующей квалификации в заданных организационно-технических условиях.

2.Норма выработки — установленный объем работ (количество единиц продукции), который работник или группа работников (бригада) соответствующей квалификации обязаны выполнить (изготовить, перевезти и т. д.) за единицу рабочего времени в заданных организационно-технических условиях. Норма выработки является величиной, обратной норме времени.

3.Норма численности — установленная численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимая для выполнения конкретных производственных, управленческих функций или объема работ в заданных организационно-технических условиях.

4.Норма обслуживания — количество производственных объектов (единиц оборудования, рабочих мест, голов скота и т. д.), которое работник или группа работников (бригада) соответствующей квалификации обязаны обслуживать в течение единицы времени в заданных организационно-технологических условиях. Норма

управляемости — особый вид норм обслуживания для нормирования работы руководителей различных административных уровней.

Наибольшее распространение получили нормы времени и выработки, которые используются как непосредственно для оценки и оплаты труда работников, так и для планирования производства и численности персонала. Эти нормы удобны для применения и понятны всем категориям работников.

Нормы численности и обслуживания распространены в меньшей степени, особенно отраслевые и межотраслевые. Такие нормы обычно учитывают типовой состав работ нормируемой категории персонала. Если на предприятии состав работ, например по бухгалтерскому учету или ремонту и техническому обслуживанию, отличается от приведенного в сборнике норм, то применимость нормы снижается.

Разработка, апробация и внедрение трудовых норм представляют собой многогранный процесс, требующий от исполнителей (нормировщиков) значительных затрат времени, труда и высокой квалификации.

Рабочее время используется персоналом предприятия не только для работы, структура рабочего времени значительно сложнее.

Время работы — период времени, в течение которого рабочий выполняет ту или иную работу, предусмотренную и не предусмотренную производственным заданием.

Выполнение заданий — время выполнения задания состоит из подготовительно-заключительного времени, оперативного времени и времени обслуживания рабочего места.

Подготовительно-заключительное время затрачивается рабочим на подготовку себя и средств производства к выполнению нового производственного задания, изготовлению новой партии изделий, и выполнение всех работ, связанных с его окончанием (получение материалов, инструментов, приспособлений, рабочего наряда и

технической документации, прохождение инструктажа, установка и снятие инструментов и приспособлений, настройка оборудования, сдача готовой продукции, сдача приспособлений, инструментов, рабочего наряда, технической документации и остатков материалов). Рассчитывается один раз на всю партию изделий. В зависимости от серийности производства и оборудования может составлять от 1 до 15% рабочего времени.

Оперативное время — период, в течение которого работник выполняет заданную операцию — изменяет форму, свойства и качество предмета труда или его положение в пространстве.

Основное время — часть оперативного времени, затрачиваемого на выполнение цели данного процесса по качественному или количественному изменению средств труда.

Вспомогательное время — часть оперативного времени, затрачиваемого на выполнение действий, создающих возможность выполнения основной работы (загрузка машины сырьем, разгрузка и съём выработанной продукции, установка и переустановка деталей, инструментов и приспособлений, перемещения рабочего, связанные с выполнением операции).

Обслуживание рабочего места — затраты времени на действия, связанные с уходом за рабочим местом и поддержанием оборудования, инструментов и приспособлений в рабочем состоянии в течение смены.

В зависимости от характера участия рабочего в выполнении производственных операций время работы может быть временем ручной, машинно-ручной работы и временем наблюдений за работой оборудования.

Подготовительно-заключительное время, как правило, бывает ручным; основное — ручным, машинно-ручным, машинным, автоматизированным; вспомогательное — ручным, машинно-ручным или механизированным. Время обслуживания рабочего места может быть ручным и машинно-ручным.

Работа не по заданию — затраты времени на выполнение случайных, не свойственных данному рабочему операций, которые могут быть устранены (хождение за инструментом, исправление брака и т. д.).

Случайная работа — затраты времени на выполнение случайных, не свойственных данному рабочему операций.

Непроизводительная работа — затраты времени на хождение и поиски (материала, заготовок, инструмента, мастера, наладчика и т. п.), а также на изготовление продукции, забракованной не по вине рабочего.

Перерывы на отдых и личные нужды используются рабочим для отдыха в целях предупреждения утомления и поддержания нормальной работоспособности (отдых), а также на личную гигиену (личные нужды).

Перерывы организационно-технического характера обуславливаются установленной технологией и организацией производства, а также нарушениями нормального течения производственного процесса.

Перерывы по технологическим и организационным причинам — время на отвод работающих из зоны взрыва, перерывы между выгрузкой и загрузкой термической печи, требуемые технологией, и др. Эти перерывы регламентируются и входят в норму труда.

Перерывы в связи с нарушением нормального течения производственного процесса могут быть вызваны задержками в подаче сырья и полуфабрикатов, отсутствием энергии, заготовок, ожиданием мастера, подсобного рабочего, транспорта, проведением внепланового ремонта и другими причинами, нарушившими нормальный ход производственного процесса. Эти перерывы по сути — простои по различным организационно-техническим причинам, зависящим от производства.

Перерывы в связи с нарушением трудовой дисциплины (опоздания, самовольные отлучки с рабочего места, преждевременный уход с работы и др.) являются простоями по вине рабочего.

При нормировании труда на предприятии, как правило, сосредотачивают внимание на нормировании оперативного времени. В принципе это правильно, поскольку именно в это время создается продукция (предоставляются услуги) предприятия, то есть реализуемый им на рынке товар. В то же время не всегда уделяется должное внимание увеличению доли оперативного времени в рабочем времени, установлению норм на подготовительно-заключительное время, время обслуживания рабочего места и регламентированных перерывов.

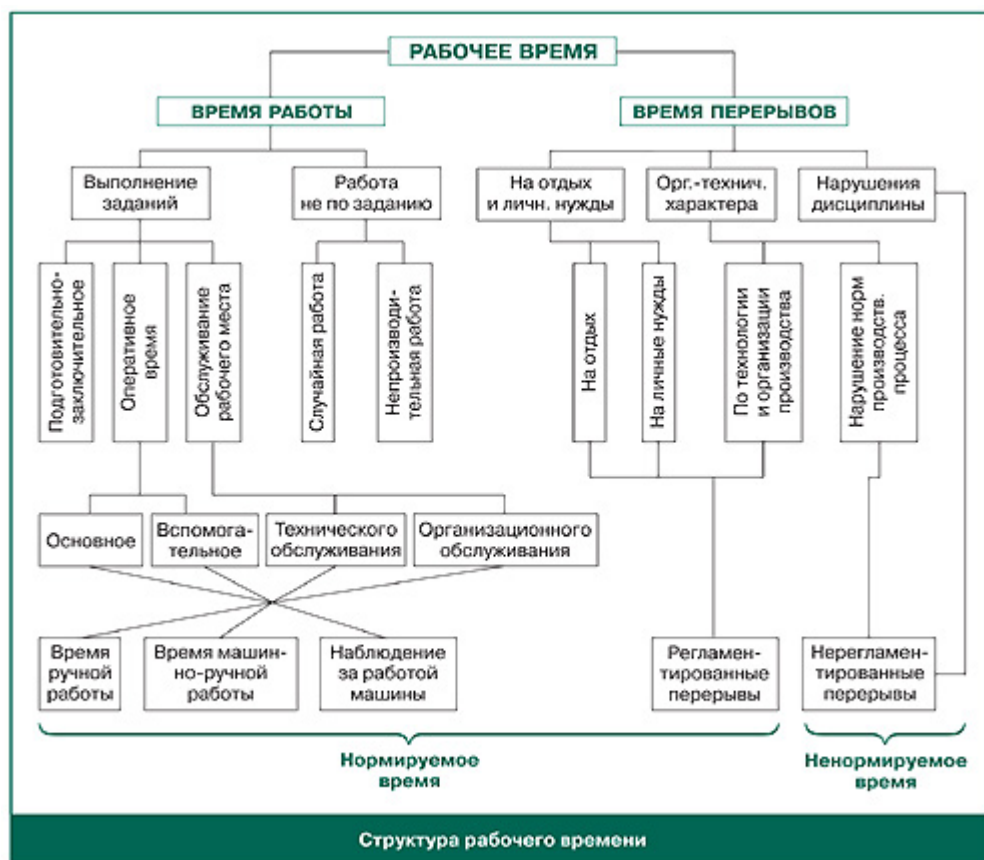


Рисунок 1.2. Структура рабочего времени

Источник: <http://www.oecd.org>

Одним из наиболее удобных методов решения задач по оценке и анализу структуры затрат и потерь рабочего времени, разработке мероприятий по совершенствованию организации труда и повышению его производительности за счет устранения потерь и нерациональных затрат рабочего времени является фотография рабочего времени .

Данные фотографии рабочего времени могут быть использованы, в частности, для нормирования:

подготовительно-заключительного времени;

времени на обслуживание рабочего места;

времени на отдых и личные нужды;

численности;

обслуживания;

а также для выявления причин невыполнения (перевыполнения) норм.

Фотография рабочего времени в зависимости от объекта наблюдения и форм организации труда бывает индивидуальной, групповой и бригадной.

Фотографией рабочего дня (ФРД) называется исследование трудового процесса, имеющие целью выявить затраты рабочего времени в течение изучаемого периода (часто целой смены), определить резервы повышения производительности труда. Она позволяет вскрыть причины потерь рабочего времени и, устраняя их, улучшать использование рабочего времени на протяжении смены. При проведении ФРД измеряются и фиксируются все без исключения затраты рабочего времени и особенно тщательно - потери времени по различным причинам.

ФРД является важным средством изучения организации труда и производства, а также одним из методов установления нормативов времени подготовительно-заключительной работы, обслуживания рабочего места и отдыха. С помощью фотографии рабочего дня изучают использование рабочего времени лучшими рабочими с целью распространения их опыта: проектируют наиболее рациональное (принимаемое за норму) распределение времени рабочей смены по классификационным группам (категориям) затрат времени: анализируют потери рабочего времени и организационно-технические причины, вызывающие их, с целью выработки мероприятий по устранению неполадок и улучшению использования рабочего времени: определяют необходимое количество рабочих, обслуживающих агрегаты и машины, т.е.

устанавливают нормы обслуживания: учитывают фактическую выработку продукции и темп ее выпуска.

Этапы проведения фотографии рабочего дня

- 1) подготовка к наблюдению;
- 2) проведение самих наблюдений за выбранным объектом;
- 3) обработка и анализ данных наблюдения;
- 4) разработка мероприятий по устранению потерь рабочего времени и проектирование нормального баланса рабочего дня.

При проведении непосредственно ФРД в наблюдательном листе на протяжении целой смены (или части ее) непрерывно фиксируются все без исключения затраты рабочего времени.

Таблица 1.3.

Наблюдательный лист ФРД

№ п/п	Что наблюдалось	Текущее	Продолжительность	Индекс
-------	-----------------	---------	-------------------	--------

Источник: <http://www.oecd.org>

На основании проведенных фотографий рабочего времени составляется сводная таблица одноименных затрат рабочего времени, определяются средние величины по одноименным затратам и потерям рабочего времени, проводится анализ необходимости и целесообразности этих затрат и перерывов в работе.

Таблица 1.4.

Сводная таблица одноименных затрат рабочего времени и перерывов

Наименование категории,	Время по наблюдениям ФРД, мин.					Затраты времени по
	№1	№2	№3	Суммарное время	Среднее время по	

Источник: <http://www.oecd.org>

После составления сводки одноименных затрат, необходимо составить фактический баланс рабочего времени и представить его в таблице 1.5.

Таблица 1.5.

Баланс рабочего времени

Наименование затрат времени	Индекс	Продолжительность	
		Минуты	% %

Источник: <http://www.oecd.org>

Затем сопоставляется фактический баланс рабочего времени с нормативным в таблице 1.6

Таблица 1.6.

Сопоставление фактического и нормативного балансов рабочего времени

Индекс затрат	Затраты времени, мин.		Отклонения, мин.	
	Нормативные	Фактически	Излишек	Недостаток
		е		

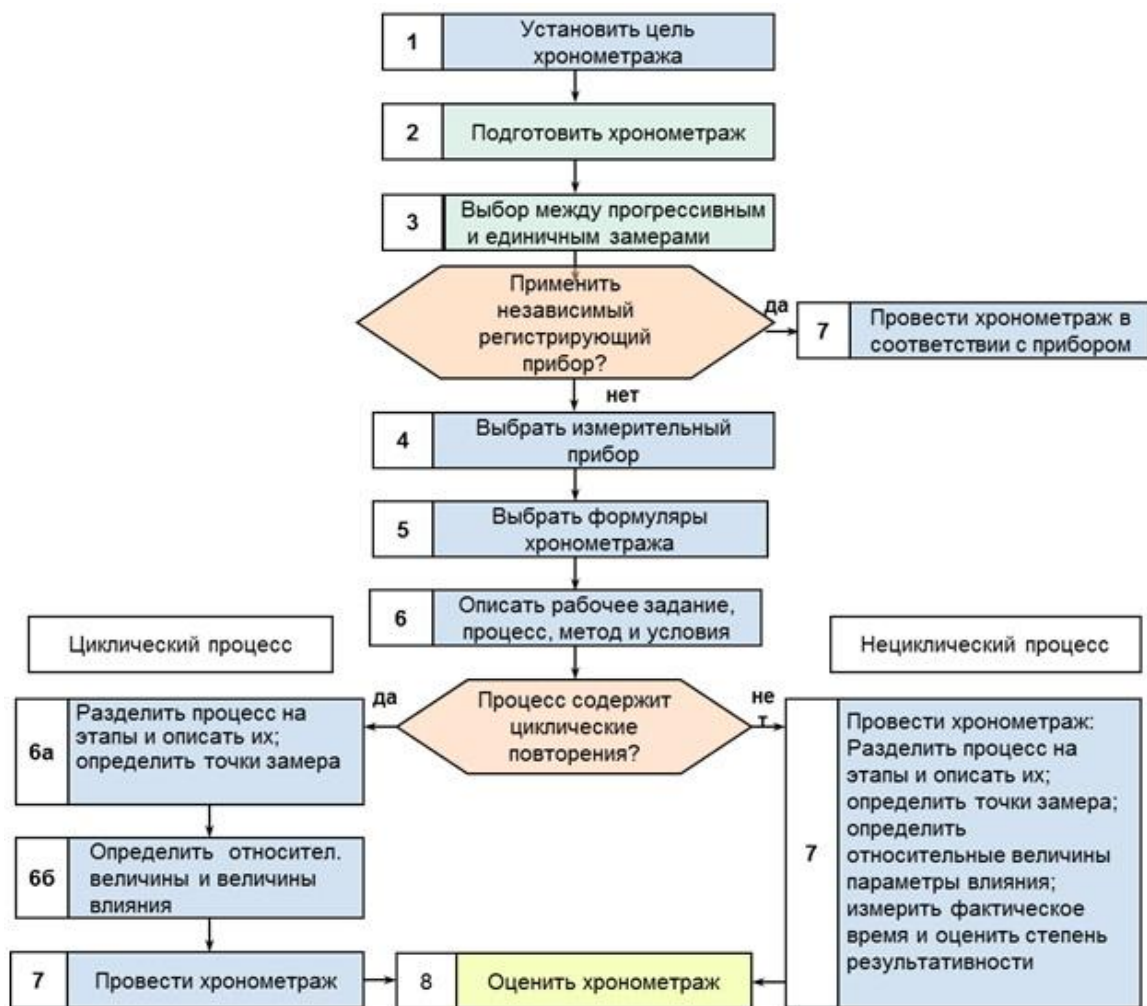
Источник: <http://www.oecd.org>

Сопоставление данных фактического и нормального баланса рабочего времени позволяет определить следующие показатели: коэффициент использования сменного времени, коэффициент потерь рабочего времени по организационно-техническим причинам,

коэффициент потерь рабочего времени в связи с нарушениями трудовой дисциплины, коэффициент возможного уплотнения рабочего дня, коэффициент возможного повышения производительности труда за счет устранения выявленных потерь времени.

Хронометраж — это способ изучения временных затрат путем замеров и фиксации продолжительности действий, подлежащих выполнению. Хронометраж позволяет провести «инвентаризацию» и «аудит» времени.

Хронометраж рабочего времени состоит в описании рабочей системы, особенно, технологии производства, метода и условий труда, а также в определении относительного количества, параметров влияния, степени результативности и фактического времени для отдельных этапов рабочего процесса. Фактическое время затем оценивают с целью определения необходимого врем



ени для определенных этапов процесса.

Рисунок 1.3. Стандартная программа хронометража

Источник: <http://www.oecd.org>

Наряду с другими методами изучения рабочего процесса (фотография рабочего времени), проведение хронометража очень сильно зависит как от вида исследуемых рабочих заданий, так и от цели исследования. Так, например, если определяемое по результатам хронометража запланированное время должно быть использовано в системе оплаты труда (для определения заработной платы), тогда требования к проведению хронометража будут отличаться от случая, когда данные времени определяются с целью расчета уровня загрузки средств производства. Также важно учитывать частоту использования получаемых данных (одно- или многократно).

Другие варианты проведения хронометража рабочего времени зависят от следующих условий:

- хронометраж определяет время, относительно человека;
- время, определяемое в результате хронометража, должно использоваться для управления, в т.ч. контроля, и определения заработной платы;
- хронометраж должен планироваться таким образом, чтобы обеспечивалась возможность использования его результатов для расчета планового времени.

Результат наблюдения при этом протоколируется. Для этого в распоряжении лица, ответственного за сбор данных, находятся, как правило, прибор для измерения времени, а также листы хронометража.

Важным является следующее: Протокол хронометража, т.е. данные, внесенные в лист хронометража, должны быть воспроизводимы. Сопутствующие обстоятельства, при которых были получены замеренные значения времени, также должны учитываться, как параметры влияния значений времени. Если лицу, ответственному за учет данных, поручается хронометраж рабочего времени, то он должен быть в состоянии с помощью этих данных составить новую рабочую систему, которая поставляет сопоставимые результаты, сравнимые с теми, что были зафиксированы в наблюдаемой рабочей системе. Если это условие выполнено, то можно сказать, что хронометраж представляет собой иллюстрацию наблюдаемой рабочей системы, то есть воспроизводим.

Эти требования важны в первую очередь для ответа на вопросы: какие условия рабочей системы должны учитываться и насколько детально должны описываться этапы процесса, а также какие значения времени на каждый этап процесса должны быть замерены.

При определении цели использования наряду с многократно упомянутыми возможностями (планирование, управление, контроль, определение зарплаты) следует в первую очередь установить, будет ли

система хронометража оцениваться с целью определения значений планового времени или нет. Кроме того, во многих случаях хронометраж рабочего времени имеет смысл, только если исследуемый процесс организован таким образом, что в будущем он встречается при таком же способе производства, таком же методе труда и при таких же условиях труда.

При осуществлении хронометража необходимо соблюдать различные предписания, например, необходимо информировать соответствующих лиц. Далее перед проведением необходимо определиться со способом измерения времени и применяемыми приборами для измерения времени, листами хронометража. Эти вопросы на предприятии могут быть заранее решены. На этом этапе начинается подготовка листа хронометража, причем заполняется его лицевая сторона. При серийной работе на обратной стороне описываются отдельные этапы процесса, для которых в итоге должны быть определены значения времени.

Правила и требования при проведении хронометража

При проведении хронометража рабочего времени существует ряд основных правил и требований:

Наблюдатель должен быть достаточно квалифицированным, чтобы уметь разделить и описать процесс. Он также должен владеть техникой хронометража и в случае необходимости уметь оценить степень результативности.

Наблюдатель должен располагаться таким образом, чтобы оказывать как можно меньшее воздействие на наблюдаемого работника и как можно меньше мешать ему; с другой стороны, он должен иметь возможность хорошего обзора всего рабочего процесса.

В целях обеспечения непрерывности проведения хронометража, следует, по возможности, избегать дискуссий с теми лицами, за которыми ведется наблюдение, а также с третьими лицами.

Следует соблюдать условия коллективного договора, а в случае необходимости, и регламент предприятия в отношении информирования руководства и других производственных служб о проведении хронометража.

Хронометраж нельзя проводить без ведома наблюдаемого работника. Поэтому работников, над которыми будет проводиться наблюдение, необходимо перед их началом поставить в известность относительно цели исследования.

Лист хронометража является документом; поэтому в нем не должно быть исправлений; записи должны выполняться с помощью техники, не допускающей исправлений.

Должно обеспечиваться соблюдение требований по технике безопасности.

Каждый этап процесса измерений начинается начальным и заканчивается конечным событием. Конечное событие измеряемого этапа является, одновременно, начальным событием следующего. Начальное событие каждого этапа процесса задается началом первого элемента процесса (например, этап: закрепить деталь; начальное событие: взять деталь). Конечное событие этапа процесса задается концом последнего элемента процесса (например, отпустить закрепленную деталь). Моментом измерения времени всегда является заключительное действие этапа процесса; оно характеризуется элементом процесса. Исключением из этого правила является начало хронометража, которое совпадает с начальным действием первого этапа процесса.

Если ранее результаты хронометража считывались и заносились в соответствующие листы вручную, то сегодня в тех же целях, как правило, применяются электронные приборы для измерения времени.

Различают следующие виды подобных приборов:

- приборы измерения времени, которые измеряют время исследуемых этапов процесса непосредственно во время наблюдения;

- приборы сохранения изображения, которые записывают процесс как фильм, позволяя затем обработать его и определить время.

Независимо от вида приборы должны соответствовать следующим критериям:

- хорошая эргономика конструкции: размер, вес, корпус, интерфейс;
- прибор должен способствовать концентрации наблюдателя на осуществлении его основного задания – наблюдения за процессами.

Прибор должен обеспечивать определенный уровень точности измерений: его включение и выключение не должны влиять на точность.

Для обеспечения работы электронных приборов для измерения времени необходимо соблюдение следующих технических требований:

Прибор должен обеспечивать возможность работы в режиме сотых минут. Объем запоминающего устройства и источник питания прибора должны позволять непрерывно проводить измерения, по крайней мере, в течение одной смены.

Прибор должен иметь функцию предупреждения о недостатке энергии. В случае перерыва в работе прибора из-за недостатка энергии, уже полученные данные не должны быть потеряны.

Прибор должен позволять установку и применение на рабочих местах с «вредными условиями труда» (пыль, влажность, масляная поверхность, электрические и магнитные поля, высокие и низкие температуры и др.).

Возможности прибора должны соответствовать производственным затратам, затратам на поставку. Целесообразно также наличие функций для проведения мультимоментных наблюдений и, при необходимости, анализа с помощью систем заданных значений времени.

В настоящее время наибольшее распространение получили электронные системы измерения времени. Измерение, регистрация и оценка временных данных осуществляется с помощью электронных систем, что делает возможным:

- четкое упорядочивание данных времени и результативности по этапам процессов;
- самостоятельное сохранение и подготовку этих данных в процессе оценки и при ее завершении;
- быструю промежуточную оценку (статистическая доверительная область) и графическое представление самых важных результатов уже в процессе замера;
- быструю и безошибочную оценку полученных данных по заранее заданным критериям;
- последующую поддержку при развитии системы планового времени.

Также много систем предоставляют поддержку системы хронометража распределенного времени при групповой работе, и поддержку мультимоментных наблюдений.

Техника проведения хронометража включает идентификацию следующих условий: общие требования к технике хронометража; определение точки замера; способ замера; приборы для замеров времени; определение очередности производственного процесса; работа с формуляром хронометража.

Требования к технике проведения замеров рабочего времени

Общие требования к технике проведения замеров времени заключаются в следующем:

- наблюдатель должен обладать квалификацией;
- расположение наблюдателя должно обеспечивать обзор, но при этом не мешать работнику;
- избегать дискуссий с работником;
- соблюдать установленный на предприятии регламент;
- информировать работника о цели исследования;
- оформлять формуляры хронометража без исправлений;
- соблюдение техники безопасности со стороны наблюдателя;

- точкой замера времени всегда является заключительное действие измеряемого этапа процесса; оно характеризуется каким-либо элементом процесса, например, отпустить руку от детали, нажать кнопку выключателя и др.

Многообразие приборов для замеров времени представлено на рисунке 3.

Если ранее результаты хронометража считывались и заносились в соответствующий формуляр вручную,

то сегодня в тех же целях применяются электронные приборы для измерения времени.

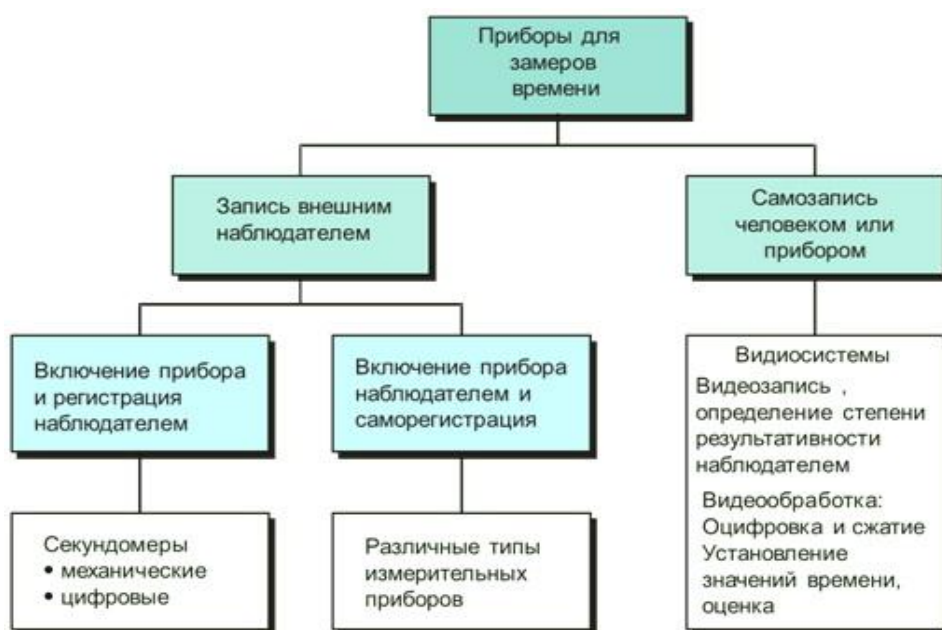


Рисунок 1.4. Приборы для замеров времени

Источник: http://www.europa.eu.int/information_society/eeurope/2005

Различают 2 способа замеров времени: по прогрессивному времени либо по единичному времени. Прогрессивное время (F) - это время от начала хронометража до конечного события отдельного этапа процесса. При единичном измерении в каждой точке замера начинается новый отсчет времени и, таким образом, каждый этап процесса измеряется отдельно.

Структура и запись данных в формуляры хронометража зависят от очередности измеряемых этапов процесса, которые подразделяют на:

- 1) Процессы без циклического повторения этапов; эти процессы типичны для единичного производства обычно в условиях индивидуального труда. Разделение процесса, описание его этапов, определение точек замера и учет относительного количества и параметров влияния осуществляется во время хронометража.
- 2) Процессы с циклической очередностью этапов; после прохождения единицы изделия через все этапы (цикл) такой же процесс повторяется относительно следующей единицы. Разделение и определение моментов измерений замера осуществляется перед хронометражем.
- 3) последовательная очередность процесса; измерения единичных значений времени проводятся сначала для всех единиц изделий на одном этапе процесса, только после этого выполняется следующий этап.
- 4) сменяющаяся очередность процесса, когда указанные очередности этапов комбинируются. Это может происходить регулярно после определенного количества циклов (например, каждые 5 циклов), или может осуществляться нерегулярно.

Глава 2. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ

2.1.Зарубежный опыт использования рабочего времени и возможности его использования в Узбекистане

«Хьюмэн Ресурс ЕКБ» - общество с ограниченной ответственностью. Компания Хьюмэн Ресурс ЕКБ – является лидером среди компаний Уральского Федерального Округа, предоставляющих услуги в области управления персоналом и организацией в целом. История Хьюмэн Ресурс ЕКБ началась в 2001 году. На сегодняшний день бренд Хьюмэн Ресурс ЕКБ известен не только в Екатеринбурге, но и во многих других городах России и СНГ. Хьюмэн Ресурс ЕКБ в своей работе использует современные технологии управления, зарекомендовавшие себя на и ориентированные на создание, развитие и поддержку современного бизнеса, позволяющие эффективно управлять всеми ресурсами компании . Компания предоставляет следующие услуги:

- 1.Тренинг и развитие персонала. Включает в себя обучающие программы, направленные на освоение новых способов действий, совершенствование умений, формирование заданных установок в области управления людьми и взаимодействия с клиентами.
- 2.Оценка персонала. Работа по оценке персонала состоит из следующих этапов: постановка задачи, выбор и модификация метода, проведение оценки, обработка результатов, предоставление отчета и рекомендаций по оптимизации использования кадрового ресурса.
- 3.AppraisalExpert. Система дистанционной оценки представляет собой набор различных тестов и заданий. При работе оцениваемых с тестами и прочими заданиями AppraisalExpert автоматически генерирует отчет по испытуемому и делает его доступным.
- 4.Организация и проведение конференций. Компания ООО «Хьюмэн Ресурс ЕКБ» предлагает полный спектр услуг по организации конференций любой сложности.

5.Рекрутмент (поиск и подбор персонала) — корневая услуга, самый первый продукт. Услуги рекрутмента компания оказывает клиентам на всех территориях, во всех отраслях и для всех уровней позиций.

Миссия предприятия сформулирована следующим образом: «Мы способствуем развитию позитивных изменений в компаниях наших клиентов посредством методов бизнес-психологии, что отражается на росте прибыльности их бизнеса, эффективности систем управления, индивидуальном развитии их руководителей и сотрудников. Мы проводим высокотехнологичный консалтинг, тренинг и рекрутмент основанный на суммарном мировом опыте, опыте нашей компании, опыте, личных способностях и активности каждого, кто работает в Хьюмэн Ресурс ЕКБ»

Деятельность Хьюмэн Ресурс ЕКБ в области тренинга и развития персонала основывается на корпоративной философии компании. Наш подход к содержанию, организации и проведению тренингов реализуется в следующих трех принципах:

Технологичность, подразумевает системную методическую подготовку тренеров компании. Единая методическая база данных, в которой аккумулирован весь опыт проведения обучающих программ всех филиалов компании с момента ее основания, позволяет тренерам обеспечивать нашим клиентам преемственность обучения персонала и поддерживать высокие стандарты проведения тренингов. Подготовка к тренингам зачастую подразумевает совместную работу всей нашей тренерской команды. Для нас не существует понятия «чей-то клиент». Все клиенты — наши, все клиенты HumanResource. Мы допускаем привлечение тренеров «под проект» в случае масштабных проектов или в случае пожелания клиента. В любом случае вся методическая и содержательная подготовка обучающих и развивающих программ в полном объеме планируется, организуется и контролируется в рамках работы тренингового отдела компании.

Принцип клиент-ориентированности выражается в выполнении нами достаточного – не лимитированного – объема подготовительных работ по выявлению уровня подготовленности потенциальных участников тренингов, подбору адекватных целям обучения методов работы с группой, созданию новых упражнений и case-study, определению критериев эффективности планируемой работы. Мы считаем необходимым условием эффективности нашей работы учет специфики бизнеса компании-клиента, особенностей ее корпоративной культуры, характеристик целевой аудитории тренингов при организации и проведении последних. Наша работа по проекту всегда подразумевает завершающий совместный с заказчиком анализ эффективности проведенных работ и построение перспектив дальнейшего развития сотрудников и руководителей компании-клиента.

Реализация принципа современности предполагает нашу работу по обновлению существующих обучающих программ, созданию новых тренингов, подготовке упражнений разного типа и направленности. Бизнес наших клиентов успешно развивается, и наша задача состоит в том, чтобы соответствовать и растущему уровню профессионализма сотрудников компаний-клиентов и обеспечивать необходимую динамику развития значимых компетенций персонала наших клиентов. Ведь наши обучающие программы в первую очередь направлены на освоение новых способов действий, совершенствование умений, формирование заданных установок у участников в области управления людьми и взаимодействия с клиентами.

Эти принципы лежат в основе работы тренеров компании, в основе работы с клиентами, выборе методов обучения и развития, собственного профессионального роста. Данные принципы позволяют в максимальной степени реализовывать задачи обучения и развития персонала, которые ставят перед компанией клиенты.

Компания Хьюмэн Ресурс ЕКБ организуют как открытые, так и корпоративные тренинги различного содержания. В проведении тренингов

участвуют московские и местные тренеры высокого уровня. Изучая структуру и специфику бизнеса компании – клиента они адаптируют каждую программу индивидуально, что позволяет добиться наилучшего результата и большей эффективности.

Организационная структура, представляющая собой определенную упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, создает условия для осуществления предприятием своей деятельности и достижения поставленных целей. В зависимости от области деятельности фирмы, характера и сложности производства продукции или оказания услуг, размеров предприятия наблюдается широкое разнообразие организационных структур.

Организационная структура ООО «Хьюмэн Ресурс ЕКБ» приведена на рисунке 2.1. Анализ приведенной структуры позволяет отнести ее к линейно-функциональному типу.



Рисунок 2.1 - Схема организационной структуры ООО «Хьюмэн Ресурс ЕКБ»

Источник: http://www.europa.eu.int/information_society/eeurope/2005

Анализ данного документа выявил следующие основные обязанности руководителя: контроль соблюдения установленных оценочных процедур; осуществление обработки, обобщения и анализа результатов, полученных в ходе оценки персонала; доведение полученных результатов до управляющего директора и заинтересованных руководителей структурных подразделений; совместно с руководителями

структурных подразделений осуществление подбора специалистов для замещения вакантных должностей, формирование резерва для выдвижения на руководящие должности; организовывать и проводить семинары по развитию управленческой компетентности для специалистов, состоящих в резерве персонала; проводить социально-психологические исследования, анализировать состояние организационно-управленческой деятельности и готовить предложения по оптимизации работы структурных подразделений; консультировать работников по проблемам делового и личного общения; содействовать правильной ориентации работников в проблемах психологического характера; выполнять другие поручения и задания управляющего директора.

Организация ООО «Хьюмэн Ресурс ЕКБ», занимаясь консалтинговой деятельностью в области управления персоналом, испытывает на данный момент определенные трудности. В связи с кризисной ситуацией в стране уменьшился спрос на услуги компании. Так как в данный момент в городе достаточное большое количество безработных, это связано с сокращением персонала, с банкротством компаний и т.п., поэтому с этим большинство организаций отказываются от услуг консалтинговых компаний (на рынке и так достаточно кандидатов и нет необходимости платить за подбор). Что касается обучения персонала, то в данный момент, так же в связи с нестабильной финансовой обстановкой в стране, практически все организации отказываются обучать персонал, по крайней мере в момент кризиса. Поэтому компания ООО «Хьюмэн Ресурс ЕКБ» находится практически в состоянии банкротства, т.к. долг по ежемесячным расходам продолжает расти, а доходов в ближайшее время не планируется.

Исследование рабочего времени руководителя ООО «Хьюмэн Ресурс ЕКБ»

Наиболее применимым методом изучения затрат рабочего времени для руководителя является фотография рабочего времени, т.к. она позволяет

более детально изучить каждую минуту деятельности руководителя в исследуемый период, и благодаря этому произвести точный анализ эффективности использования рабочего времени.

Для того чтобы провести фотографию рабочего времени необходимо было выполнить 4 основных этапа:

- проведение наблюдения;
- обработка данных, полученных в ходе наблюдения;
- анализ результатов наблюдения;
- разработка мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени.

Работа по исследованию рабочего времени руководителя была начата с определения срока наблюдения, в связи с небольшим разнообразием функций его деятельности было принято решение о сроке 2 недели по 5 рабочих дней (по 9 рабочих часов в день), каждый рабочий час разделен на 15-минутные перерывы; для обозначения вида работ в карте фотографии и диаграмме структуры затрат рабочего времени руководителя (рисунки 5, 6). Все работы руководителя были занесены в «Классификатор рабочего времени руководителя» (Таблица 2.1), в котором эти работы были обозначены соответствующими цифрами. Работы руководителя, представленные в «Классификаторе...» были взяты из должностных обязанностей руководителя ООО «Хьюмэн Ресурс ЕКБ», а так же в процессе наблюдения в «Классификатор...» были добавлены работы, которые он выполняет помимо должностной инструкции. Для дальнейшего анализа эффективности использования рабочего времени руководителя был использован его личный план на исследуемые две недели, представленный в программе OutlookExpress. Изучение затрат рабочего времени производилось путем наблюдения и замеров всех без исключения затрат времени в порядке их фактической последовательности, при этом использовался секундомер, по которому были определены временные промежутки, потраченные на ту или иную работу.

Таблица 2.1.

Классификатор затрат рабочего времени руководителя

п\п	Перечень элементов затрат	Шифр затрат
1.	Оперативное совещание с управляющим директором по текущим вопросам	1
2.	Оперативное совещание с менеджерами отдела	2
3.	Телефонные разговоры с клиентами (общие вопросы)	3
4.	Другие деловые телефонные разговоры	4
5.	Участие в разработке мотивационных схем совместно с управляющим директором	5
6.	Разбор конфликтов с клиентами	6
7.	Определение потребности подразделений в обучении	7
8.	Нерегламентированные перерывы	8
9.	Регламентированные перерывы (обед, отдых, личные надобности и т.п.)	9
10.	Контроль за процессом заключения договоров	10
11.	Подготовка отчетов, различных планов, учредительных, организационно-распорядительных и др. документов	11
12.	Анализ дебиторской задолженности (работа со счетами выставленным клиентам)	12
13.	Прием посетителей по деловым вопросам	13
14.	Служебные разъезды (дорога, выезд на встречи с клиентами)	14
15.	Проведение мониторинга рынка труда	15
16.	Организация корпоративных мероприятий	16
17.	Проведение собеседований по поводу приемов на работу новых сотрудников	17
18.	Взаимодействие с региональными подразделениями	18
19.	Обход помещений офиса (рабочих мест)	19
20.	Работа над закрытием вакансии	20
21.	Проведение собеседований с кандидатами (к клиенту)	21
22.	Составление плана по приходам	22
23.	Наведение порядка на рабочем месте	23

Источник: http://www.europa.eu.int/information_society/eeurope/2005

Обработка карт фотографии рабочего времени показывает, что за весь период наблюдения руководитель выполнял работы в следующем объеме (таблица 2.2.):

Таблица 2.2.

Объем выполненных работ

1	1 неделя	2 неделя	всего	минуты
Оперативное совещание с техническим директором по текущим вопросам	135	105	240	мин.
Оперативное совещание с менеджерами отдела	60	30	90	мин.
Телефонные разговоры с клиентами (общие вопросы)	180	135	315	мин.
Другие деловые телефонные разговоры	150	135	285	мин.
Участие в разработке мотивационных схем совместно с управляющим директором	-	75	75	мин.
Разбор конфликтов с клиентами офиса	45	60	105	мин.
Определение потребности подразделений в обучении	-	30	30	мин.
Нерегламентированные перерывы В том числе: Из-за нарушений трудовой дисциплины (личные телефонные разговоры, прием посетителей по личным вопросам, перерывы на чай (кофе и т.п.)). Из-за нарушений нормального хода технологического процесса – ожидание согласования решений, время на перезагрузку компьютера и т.д.)	120	75	195	мин.
	30	15	45	мин.
	90	60	150	мин.
Регламентированные перерывы (обед, отдых)	300	300	600	мин.
Контроль за процессом заключения договоров	135	105	240	мин.

Подготовка отчетов, различных планов, учредительных, организационно-распорядительных и др. документов	60	120	180	мин.
Анализ дебиторской задолженности	30	30	60	мин.
Прием посетителей по деловым вопросам	120	15	135	мин.
Служебные разъезды (дорога, выезд на встречи с клиентами)	180	180	360	мин.
Проведение мониторинга рынка труда	-	90	90	мин.
Организация корпоративных мероприятий	150	120	270	мин.
Проведение собеседований по поводу приемов на работу новых сотрудников	90	60	150	мин.
Взаимодействие с региональными подразделениями в организации рекрутмента	120	180	300	мин.
Обход помещений офиса (рабочих мест)	60	105	165	мин.
Работа над закрытием вакансии	405	495	900	мин.
Проведение собеседований с кандидатами (к клиенту)	240	135	375	мин.
Составление плана по приходам	45	45	90	мин.
Наведение порядка на рабочем месте	75	75	150	мин.
Итого:	2700	2700	5400	мин.

Источник: http://www.europa.eu.int/information_society/eeurope/2005

В результате двухнедельных наблюдений, было выявлено, что руководитель участвовал в разработке мотивационных схем совместно с управляющим директором, так же определял потребность подразделения в обучении и проводил мониторинг рынка труда только во вторую неделю. Так же необходимо заметить, что были затраты времени, которые на протяжении двух недель оставались неизменными. Например, во вторую неделю затраты на регламентированные перерывы составили 300 минут, так же как и в первую неделю. Подобная ситуация наблюдается и при выполнении им анализа дебиторской задолженности, при служебных разъездах, при составлении плана по приходам, и при наведении порядка

на рабочем месте. Но, в отличие от второй недели, затраты на работу над вакансией в первую неделю были меньше на 90 минут, так же в первую неделю руководитель тратил меньше времени на взаимодействие с региональными представителями (на 60 минут), подготовку отчетов и различных планов (на 60 минут). Во вторую неделю, по сравнению с первой, увеличилось время на разбор конфликтов с клиентами (на 15 минут). Еще необходимо отметить следующие затраты времени, которые были увеличены в первую неделю по сравнению со второй: увеличение на 105 минут длительности проведения собеседований с кандидатами (к клиенту), на 105 минут - прием посетителей по деловым вопросам. Так же, было замечено увеличение времени в первую неделю на 30 минут при контроле над процессом заключения договоров, на 45 минут при нерегламентированных перерывах, на 15 минут при других деловых телефонных переговорах. Еще, в первую неделю, на 45 минут увеличились телефонные разговоры с клиентами, на 30 минут совещание с менеджерами и на 30 минут затраты на совещание с директором. Обо всех этих изменениях можно сказать, что по сравнению со второй неделей в первую основные затраты времени были связаны с работой административного характера, а во вторую с основной работой. Так же можно сказать, что во вторую неделю затраты на нерегламентированные перерывы значительно сократились.

Далее проведен анализ структуры фактических затрат времени руководителя (таблица 2.1), за две недели. Для этого был определен удельный вес каждого вида затрат времени за обе недели наблюдения. Результаты расчетов представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3.

**Структура фактических суммарных затрат рабочего времени
руководителя**

Наименование работ (перечень элементов затрат)	1 неделя Удельный вес, %	2 неделя Удельный вес, %	Изменения
Оперативное совещание с техническим директором по текущим вопросам	3,9	5	1,1
Оперативное совещание с менеджерами отдела	1,1	2,2	1,1
Телефонные разговоры с клиентами	5	6,7	1,7
Другие деловые телефонные разговоры	5	5,6	0,6
Участие в разработке мотивационных схем совместно с управляющим директором	2,8	-	-2,8
Разбор конфликтов с клиентами офиса	2,2	1,7	-0,5
Определение потребности подразделений в обучении	1,1	-	-1,1
Нерегламентированные перерывы	2,8	4,4	1,6
Регламентированные перерывы (обед, отдых, личные надобности и т.п.)	11,1	11,1	0
Контроль за процессом заключения договоров	3,9	5	1,1

Подготовка отчетов, различных планов	4,4	2,2	-2,2
Анализ дебиторской задолженности	1,1	1,1	0
Прием посетителей по деловым вопросам	0,6	4,4	3,8
Служебные разъезды	6,7	6,7	0
Проведение мониторинга рынка труда	3,3	-	-3,3
Организация корпоративных мероприятий	4,4	5,6	1,2
Проведение собеседований по поводу приемов на работу новых сотрудников	2,2	3,3	1,1
Взаимодействие с региональными подразделениями в организации рекрутмента	6,7	4,4	-2,3
Обход помещений офиса (рабочих мест)	3,9	2,2	-1,7
Работа над закрытием вакансии	18,3	15	-3,3
Проведение собеседований с кандидатами	5	9	4
Составление плана по приходам	1,7	1,7	0
Наведение порядка на рабочем месте	2,8	2,8	0
Итого:	100	100	0

Источник: http://www.europa.eu.int/information_society/eeurope/2005

Проанализировав структуру суммарных затрат рабочего дня руководителя, можно сделать следующие выводы. Наиболее значительное

положительное отклонение затрат времени руководителя, пришлось на проведение им собеседований с кандидатами (3,8%). А наибольшее отрицательное значение приходится на работу над закрытием вакансии (-3,3%) и проведение мониторинга рынка труда (-3,3%). Так же, есть довольно значительное положительное отклонение, это прием посетителей по деловым вопросам (3,8%) и значительное отрицательное отклонение – это участие в разработке мотивационных схем совместно с управляющим директором (-2,8%). Таким образом, можно сказать, что остальные затраты времени не имеют значительных отличий во времени, между первой и второй неделей. Но, так же из таблицы 2.1 видно, что есть затраты времени, которые вообще не имеют отличия, между двумя исследуемыми неделями, это регламентированные перерывы, служебные разъезды, составление плана по приходам и наведение порядка на рабочем месте (изменения равны 0).

Для наглядности структуры использования рабочего времени были построены диаграммы (отдельно за каждую неделю).

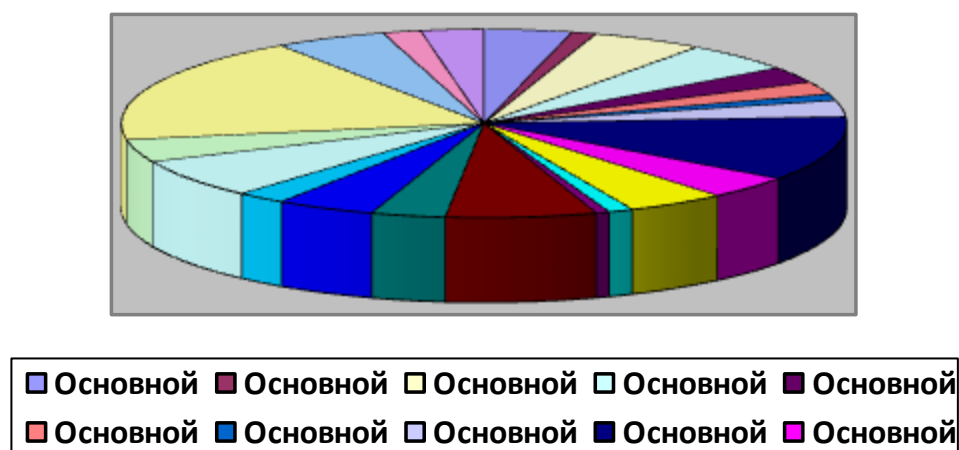


Рисунок 2.2. - Диаграмма структуры затрат рабочего времени руководителя за первую неделю наблюдения, в минутах

Источник: http://www.europa.eu.int/information_society/eeurope/2005

В первую неделю наибольший удельный вес в структуре затрат времени приходится на закрытие вакансии - 18,3%, а наименьший процент

пришелся на анализ дебиторской задолженности - 1,1%, определение потребности в обучении - 1,1% и совещание с менеджерами отдела - 1,1%.

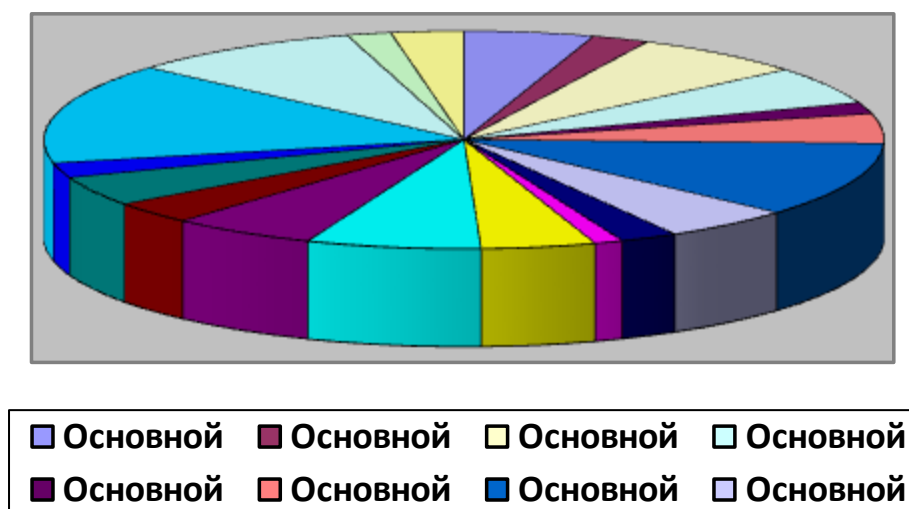


Рисунок 2.3. - Диаграмма структуры затрат рабочего времени руководителя за вторую неделю наблюдения, в минутах

Источник: http://www.europa.eu.int/information_society/eeurope/2005

На диаграмме видно, что наибольший удельный вес в структуре затрат времени за вторую неделю приходится на работу над закрытием вакансии - 15%, а наименьший процент пришелся на анализ руководителем дебиторской задолженности - 1,1%.

На диаграммах прекрасно видно, что структура затрат рабочего времени не является одинаковой за две исследуемые недели. Так же видно, в каком временном соотношении руководитель производил ту или иную работу. Несмотря на то, что структура различна, все же самыми большими затратами времени как в первую, так и во вторую неделю остается работа над закрытием вакансии (18,3% и 15% соответственно). Самым незначительным по затратам времени в структуре оказался анализ дебиторской задолженности – всего 1,1%. Общая структура затрат показывает, сколько времени требуется на определенную работу руководителю за весь период наблюдения.

На основании изученного зарубежного опыта эффективного использования тайм-менеджмента, я, вношу такие предложения как проведение фотографии рабочего дня и хронометраж взяв под наблюдение нескольких работников отдела, и таким образом сократить время, затрачиваемое на менее важные дела на предприятии. Так как на сегодняшний момент особенно остро задача эффективного тайм-менеджмента стоит перед руководителями – они управляют не только своим собственным временем, но и рабочим временем своих подчиненных. Многие руководители сталкиваются с дефицитом рабочего времени, который незаметно перерастает в отсутствие у них свободного времени. Исходя из этого данный зарубежный опыт использования эффективного тайм-менеджмента можно применить на предприятиях в Узбекистане.

2.2 Современное состояние использования рабочего времени «АК Узбектелеком»

Общие сведения об «АК Узбектелеком»

Акционерная компания «Узбектелеком» крупнейший оператор телекоммуникаций, который охватывает своей сетью всю территорию Республики Узбекистан.

Используя свою телекоммуникационную сеть, построенную на базе современных технологий, Компания предоставляет услуги:

- аренды каналов операторам и провайдерам фиксированной и мобильной связи;
- международной и междугородней связи,
- оказывает все виды услуг голосовой связи и передачи данных,
- доступа к сети Интернет,
- видеоконференцсвязи,
- мобильной и стационарной связи в стандарте CDMA-450,

- организует каналы для передачи программ телевизионного и радиовещания.

Также компания является самым крупным поставщиком телекоммуникационных услуг для государственных структур и ведомств. АК «Узбектелеком» постоянно взаимодействует с международными организациями связи, участвует в международных телекоммуникационных проектах, осуществляет двустороннее сотрудничество с зарубежными операторами и компаниями-производителями телекоммуникационного оборудования.

Компания «Узбектелеком» активно сотрудничает с Международным союзом электросвязи (МСЭ), Региональным содружеством в области связи (РСС), организацией спутниковой связи «Интелсат», входит в Совет операторов РСС и др.

Местная телекоммуникационная сеть компании насчитывает свыше 2 тыс. АТС емкостью более 2,0 млн. номеров, 93,6% которых являются цифровыми. Цифровизация местной телекоммуникационной сети позволила существенно повысить качество функционирования сетей электросвязи, обеспечила предоставление абонентам сети новых видов услуг, а также позволила организовать высокоскоростной коммутируемый доступ к сети Интернет широкому кругу пользователей.

Транспортная сеть Компании организована на базе волоконно-оптических и радиорелейных линий связи с использованием современных сетевых технологий SDH, обеспечивающих многоуровневое управление сети. Для обеспечения высокого качества предоставления новых видов услуг и расширения их номенклатуры осуществляется постепенный переход на высокоскоростные системы передачи типа STM-1/4/16/64, DWDM и IP/MPLS.

Компания предоставляет доступ к глобальной сети Интернет через Международный центр пакетной коммутации (МЦПК) всем провайдерам республики.

Доступ к сети Интернет и сетям передачи данных АК «Узбектелеком» осуществляется филиалами Компании по выделенным линиям с использованием технологии xDSL и RadioEthernet и коммутируемому доступу.

Перечень оказываемых АК «Узбектелеком» услуг сети передачи данных включает в себя доступ к сети Интернет, VPN, видеоконференцсвязь, разработку и построение корпоративных сетей и др. Через международный голосовой шлюз связи VoIP компании «Узбектелеком» его филиалы предоставляют услуги международной телефонной связи по предоплаченным карточкам.

АК «Узбектелеком» обеспечивает международную телефонную связь через два международных центра коммутации, поддерживая партнерские отношения более чем с 20 международными операторами в области традиционной связи.

Генеральным брендом АК «Узбектелеком» с 2011 года является торговая марка UZTELECOM™.

Услуги компании на рынке оказываются под тремя торговыми марками — UZTELECOM™, UZMOBILE™ и UZONLINE™.

Под Генеральным брендом UZTELECOM™ и слоганом «Национальный оператор» оказывается комплекс традиционных услуг для розничного сектора, а так же весь спектр услуг для операторов на внутреннем и международном рынках.

UZTELECOM™ также включает в себя комплекс телекоммуникационных услуг для корпоративного сектора: фиксированная телефония, проводной и беспроводной ШПД (широкополосный доступ), ПД (передача данных), VPN (виртуальные частные сети), IP телефония, IPTV, виртуальные офисные АТС, ВКС (видеоконференцсвязь), мобильная связь, мобильная ПД.

Под торговой маркой UZONLINE™ оказываются телекоммуникационные услуги нового поколения для розничного сектора

и малого бизнеса: услуги, основанные на IP технологиях — доступ к сети Интернет, IP телефония, IPTV, универсальные карточки оплаты IP-телефонии и интернет-услуг и др.

Под торговой маркой UZMOBILE™ оказываются услуги мобильной и стационарной связи на базе стандарта CDMA-450.

В составе компании работают 22 филиала, из них — 14 региональных, 8 специализированных и 3 дочерних предприятия. Кадровый состав работников компании на конец 2010 года составлял около 14 000 сотрудников.

АК «Узбектелеком» имеет доли в восьми совместных предприятиях, оказывающих услуги мобильной и фиксированной, междугородной и международной связи, передачи данных и Интернет.

Органом по сертификации «SGS» в 2010 году Акционерной компании «Узбектелеком» вручен сертификат соответствия требованиям международного стандарта ISO 9001:2008

Основные параметры развития Ташкентской городской телефонной сети осуществляются в соответствии с Национальной программой развития телекоммуникационных сетей Республики Узбекистан, Постановления Кабинета Министров РУз. № 200 от 06.06.2002 года «О мерах по дальнейшему развитию компьютеризации и внедрению информационно-коммуникационных технологий», а также решений Совещания УзАСИ от 16.02.04 г. по проекту «Модернизации и развития местной сети телекоммуникаций г. Ташкента».

Согласно данным документам модернизация и замена АТС на ЭАТС будет осуществляться с нарастающим динамизмом и к 2010 году в основном сеть станет полностью цифровой.

Демонтируемые станции так называемых аналоговых систем АТСДШ и АТСК в основном уже выработали свой ресурс и на данном этапе при замене используются частично для обеспечения запасными частями работающего оборудования, а также после определения специальной

комиссией о работоспособности и возможности применения того или иного оборудования, оставшиеся металлоконструкции утилизируются в установленном порядке.

Рассчитываясь за услуги связи, Вы пользуетесь Автоматизированной системой расчетов, главными достоинствами которой являются открытость и прозрачность. Оплата услуг телефонной связи осуществляется в расчетных кассах на телефонных узлах и АТС, в почтовых отделениях связи, учреждениях банка, уполномоченных осуществлять прием вышеназванной платы. Квитанции об оплате услуг связи необходимо хранить в течение трех лет. Оплата услуг местной, междугородной и международной телефонной связи производится:

- путем предварительного платежа;
- непосредственно после их оказания;
- не позднее указанной в счете даты.

Оплата производится по тарифам, действующим на момент оказания услуг. При изменении тарифов прием оплаты осуществляется по прежним тарифам до момента публикации объявления об изменении тарифов. С момента публикации новых тарифов оплата осуществляется по вновь введенным. Оплата за оказанные услуги должна осуществляться в следующие сроки:

- абонентская плата за пользование местной телефонной связью вносится не позднее последнего числа расчетного (текущего) месяца;
- оплата услуг местной (при внедрении повременной системы оплаты) междугородной и международной телефонной связи производится в течение 15 дней по окончании расчетного периода.

Другие услуги оказываемые Оператором и открытые для всех абонентов: интеллектуальные, беспарольный доступ в сети передачи данных и Интернет, служб доступа к информационным ресурсам и т.д.

При повышении тарифов на указанные услуги, автоматизированная система расчетов вычитает стоимость оказанных услуг из суммы,

имеющейся на Вашем счету по старым тарифам до окончания денежных средств. По окончании денежных средств оплата за услуги производится по новым тарифам. Автоматизированная система расчетов обеспечивает экономию Вашего времени, денег и прозрачность взаимоотношений с предприятием связи.

Необходимо подчеркнуть, что в настоящее время специалистами филиала TShTT АК «Узбектелеком» совместно со специалистами филиала «Тошкентпочтамти» АК «Узбекпочтаси» проводятся значительные работы по подключению почтовых отделений к сети передачи данных и биллингу TShTT в целях улучшения обслуживания абонентов по оплате услуг связи, сокращению времени на оплату, возможность одновременной оплаты за разные услуги включая коммунальные и другие в одном месте и недалеко от дома.

При заключении контрактов с компаниями, выигравшими тендер на модернизацию и замену АТС в установленном порядке оговариваются условия и сроки оплаты. Оплата по большим контрактам осуществляется в течение нескольких лет в основном за счет собственных средств АК «Узбектелеком» и филиала TShTT, в ряде случаев предусматривается получение кредитов банков и инвестиции.

Кадровая политика акционерной компании «Узбектелеком» основывается на современных принципах демократического подбора, продвижения по службе с учетом деловых качеств, постоянном обучении менеджеров и специалистов, как в учебных заведениях республики, так и за рубежом, систематическом обновлении кадров и осуществлении контроля над их деятельностью.

Большое внимание уделяется повышению квалификации менеджеров и специалистов. В этом плане компания тесно взаимодействует с такими учебными центрами, как курсы повышения квалификации при Академии государственного и общественного строительства при Президенте

Республики Узбекистан, филиал «Центр развития бизнеса и персонала» при АК «Узбектелеком».

Кадровый состав работников компании на конец 2013 года составляет около 14 000 человек, из которых 21% работников с высшим образованием, 36,3% — со средним специальным образованием и 42,7% — со средним и неполным средним образованием.

Кадровый состав инженерно-технических работников составляет около 6 000 человек, из них 2 475 работников с высшим образованием, 2 600 — со средним специальным образованием и остальные со средним и неполным средним образованием.

В 2010 году повысили квалификацию 4 703 человека, из них: в филиале «Центр развития бизнеса и персонала» АК «Узбектелеком» — 1 691 специалист, в центре корпоративного управления при Высшей школе бизнеса — 32, а остальные в разных местных и зарубежных учебных заведениях.

В Санкт-Петербургском государственном университете телекоммуникации обучаются 20 студентов. В этом году 4 студента защитили дипломы и в настоящее время работают в структуре компании. При этом, из филиалов компании в 2012— 2013 учебном году на курсы Академии государственного и общественного строительства при Президенте Республики Узбекистан закончил учебу 1 слушатель-руководитель, и поступили 3 кандидата из руководящего состава АК «Узбектелеком», которые проходят учебу в Высшей школе бизнеса.

Глава 3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ФИЛИАЛА «АК Узбектелеком» С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДОВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

3.1 Условия и факторы сокращения потерь рабочего времени в Мирзо-Улугбекском районном филиале «АК Узбектелеком»

Тайм-менеджмент как система управления временем включает в себя ряд элементов, которые, будучи использованными, в совокупности дают значительное сокращение времени, необходимого для осуществления различных производственных процессов. К этим элементам относятся, анализ использования рабочего времени, постановка целей, которые хочет достигнуть руководитель в ходе использования тайм-менеджмента, планирование рабочего времени, выработка различных методов борьбы с причинами нерационального использования временного ресурса. Однако, несмотря на такую довольно стройную систему тайм-менеджмента не следует воспринимать его как аксиому, потому, что каждый человек является единственным, кто может решить для него проблему рационального использования времени наилучшим образом и поэтому наиболее эффективным является личный тайм-менеджмент, который в каждом отдельном случае индивидуален. Однако в общем случае можно применять указанные выше элементы тайм-менеджмента.

Анализ – это такой процесс, который позволяет выявить нерациональное использование рабочего времени, его причины, а также вычленив из всех причин основные, которые оказывают наиболее неблагоприятное воздействие на использование времени.

Постановка целей – необходимый этап в тайм-менеджменте, в ходе которого необходимо ответить на вопрос, зачем тайм-менеджмент вообще нужен для конкретного человека или на конкретном предприятии. Постановка целей помогает в дальнейшем ориентироваться в том, какие

методы управления временем следует применять, а какие применять не следует.

Планирование – это такой процесс, в ходе которого осуществляется составление перечня задач, которые необходимо выполнить за определенный промежуток времени. Планирование рабочего времени имеет некоторые свои специфические особенности.

Выработка методов борьбы с причинами потерь времени предполагает, что в ходе предварительного анализа эти причины были выявлены, и необходимо ликвидировать их. Для типичных причин существуют различные типичные способы борьбы с ними, однако следует помнить, что каждый конкретный случай индивидуален и необходимы индивидуальные подходы к каждой причине в каждом случае.

Тайм-менеджмент представляет из себя целостную структуру и применять его следует не исключая никаких его элементов. Применение тайм-менеджмента предполагает, что человек будет творчески подходить к его использованию

Условием сокращения потерь рабочего времени является обеспечение эффективного сочетания элементов производственного процесса - средств, предметов труда и самого труда в Мирзо-Улугбекском районном филиале «АК Узбектелеком». Этому будет способствовать высокий уровень организации рабочего места и его обслуживания, а так же устранение факторов, оказывающих негативное влияние на эффективное использование рабочего времени, которые представлены ниже.

Факторы, оказывающие влияние на использование эффективного фонда рабочего времени:

1. Наличие сверхплановых необоснованных целодневных невыходов
2. Неэффективное использование сменного времени в результате нарушений трудовой дисциплины, плохой организации обслуживания рабочих мест и др. нарушений, приводящих к внутрисменным простоям.

3. Нарушение технологической дисциплины, отвлечение работников на выполнение непредусмотренной работы, что приводит к непроизводительным затратам рабочего времени.

4. Неритмичная работа производства, в результате отсутствия действенного календарно-оперативного планирования и учета производства, приводящего к недостаткам в управлении производством и непринятия своевременных мер к сглаживанию сезонных колебаний, что приводит к неравномерной загрузке рабочих и к потерям в производительности их труда.

Направления улучшения использования рабочего времени:

- обеспечение оптимальной и равномерной загрузки исполнителя;
- оснащение рабочего места всем необходимым и его рациональное размещение;
- обеспечение всем необходимым бесперерывного трудового процесса;
- совершенствование приемов и методов труда;
- комплексное обоснование необходимых затрат труда;
- создание благоприятных условий труда и сохранения здоровья работающего;
- использование рабочих в соответствии с их способностями и квалификацией;
- соответствие количества и качества труда его оплате.

Все выше перечисленные условия могут прямо или косвенно повлиять на улучшение использования рабочего времени.

Организационная структура предприятия Мирзо-Улугбекского филиала АК «Узбектелеком»



Рисунок 3.1 Организационная структура предприятия Мирзо-Улугбекского филиала АК «Узбектелеком»

Источник: Составлен автором на основе материалов предприятия Мирзо-Улугбекского филиала АК «Узбектелеком»

При учете рабочего времени используются типовые бланки учета рабочего времени, следует отметить, что данные бланки не отражают в полной мере все затраты рабочего времени.

Для анализа фактически отработанного времени сравнивается не только весь фонд рабочего времени (ФРВ), но и время, отработанное одним рабочим в человеко-днях и в человеко – часах и средняя продолжительность рабочего дня. Такой анализ проводится по каждой категории работников, по каждому производственному подразделению и в целом по предприятию.

Для анализа использования рабочего времени по исследуемому предприятию составим таблицу 3.1.

Таблица 3.1.

Данные для анализа использования фонда рабочего времени за день

Показатели	1 день	2 день	3 день	Изменение		
				С 1 к 2 дню	С 2 к 3 дню	С 3 к 1 дню
Численность обслуженных клиентов в день	27	23	15	-4	-8	-5
Отработано часов одним рабочим с клиентами	4,50	3,30	4,20	-1,40	0,9	-0,3
Средняя продолжительность рабочего дня, ч	7,47	7,36	7,38	-1,10	0,20	-0,9

Источник: Составлен автором на основе собранных материалов

Как видно из данных таблицы 6 в первый день было обслужено 27 клиентов, во второй день на 4 клиента меньше, по сравнению с первым днем, и в третий день их число сократилось на 5 человек по сравнению с первым и на 8 по сравнению со 2 днями. К тому же количество часов, отведенных работе с клиентами в первый день составил 4,5 часа, во второй день данное время сократилось на 0,9 часов, а в третий день на 0,3 часа по

сравнению с первым днем. Данный анализ говорит, что количество клиентов с каждым днем все уменьшалась, и также количество отведенного времени на работу с клиентами также периодически уменьшалось. Таким образом, можно прийти к такому выводу, что за оставшееся время они могли обслужить еще больше клиентов, чем они выполняли за один рабочий день, а также количество клиентов увеличилось бы со временем.

На эффективное использование рабочего времени повлияли такие факторы как:

- наличие сверхплановых необоснованных целодневных невыходов
- неэффективное использование делегирования работ между сотрудниками
- нарушение технологической дисциплины, отвлечение работников на выполнение непредусмотренной работы, что приводит к непроизводительным затратам рабочего времени.

3.2 Использование методов фотографии рабочего дня и хронометража производственных процессов в Мирзо-Улугбекском районном филиале «АК Узбектелеком»

Фотография рабочего времени (ФРВ) — 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.

Основные цели проведения фотографии:

- выявление потерь рабочего времени, установление их причин и разработка мероприятий по совершенствованию организации труда за счет устранения потерь и нерациональных затрат времени;
- получение исходных данных для разработки нормативов подготовительно-заключительного времени, времени на отдых и личные надобности, нормативов обслуживания;
- определение причин невыполнения норм рабочими, изучение лучшего опыта, определение возможности совмещения профессий и многостаночного обслуживания;

- получение исходных материалов с целью установления наиболее рациональной организации рабочих мест и их обслуживания.

На основании изученных материалов, проведем фотографию индивидуального рабочего времени в таблице 3.2.

Таблица 3.2.

Наблюдательный лист (фотокарта) индивидуального рабочего времени

Профессия	Инженер РГ по организациям Дата наблюдения	Дата наблюдения		15.05.2013	
Место работы	АК Узтелеком Наблюдатель	Наблюдатель		УтегеноваЗухра	
№	Затраты рабочего времени	час	мин	Продолжительность, мин %	%
1	Начало работы	9	00		0
2	Подготовка к работе	9	15	15	25
3	Работа с клиентами	9	15	180	25
4	Трата времени на разговоры	10	30	60	50
5	Подготовка актов сверок	11	35	5	58,3
6	Подготовка счет-фактур	11	40	5	8,3
7	Обед	12	00	60	33,3
8	Начало второй половины рабочего дня	13	00		0
9	Отправка писем должникам	13	10	60	17
10	Работа с клиентами	14	10	30	50
11	Выполнение прочих дел	14	30	-	-
12	Конец рабочего дня	17	00	150	250

Источник: Составлен автором на основе собранных материалов

Объектом наблюдения был инженер РГ по организациям условного предприятия, наблюдение проводилось 15 мая 2014 года.

Смена началась в 9:00. Инженер РГ по организациям начал день с подготовки к работе, т.е. он подготовил свою рабочую область, которую закончил в 9:15. Затем с 10:30 до 11:30 он тратит время на разговоры, а до 11:40 — подготовка актов-сверок и до 12:00 счет - фактур. С 12:00 до 13:00 время обеда. С 13:00 начинается вторая половина рабочего времени. В 13:10 начинается отправка писем должникам организации и продолжается данный процесс до 14:00. В 14:10 начинается работа с клиентами и продолжается в течение получаса. В 14:40 – выполнение прочих поручений. И в 17:00 конец рабочего дня.

Все указанные виды работ инженер РГ по организациям, а также все остальные виды его работ и перерывов были занесены в лист наблюдений. Общее время наблюдения составило 480 мин (8 час). Определение продолжительности по категориям затрат рабочего времени производится путем вычитания из времени замера каждого последующего элемента в таблице времени предыдущего.

Таким образом, можно прийти к такому выводу, что данное исследуемое лицо тратит очень много времени на разговоры. Если же сократить данное время, потраченное на разговоры, то можно сделать больше дел и обслужить больше клиентов.

Таблица 3.3.

Фотография индивидуального рабочего времени при работе с одним клиентом

		Первый день		Второй день		Третий день		Среднее число
		мин	%	мин	%	мин	%	
1	Прием клиента	10	16,7	7	11,7	9	15	8,7
2	Трата времени на посторонние разговоры	12	20	14	23,3	13	21,7	13
3	Трата времени на объяснение проблемы одним	5	8,35	7	11,7	6	10	6

	клиентом							
4	Приготовление необходимых документов клиенту	13	21,7	17	28,3	15	25	15
5	Оформление данных документов	3	5	4	6,7	4	6,7	3,7
6	Итого	43	71,7	49	81,7	47	78,3	46,3

Источник: Составлен автором на основе собранных материалов

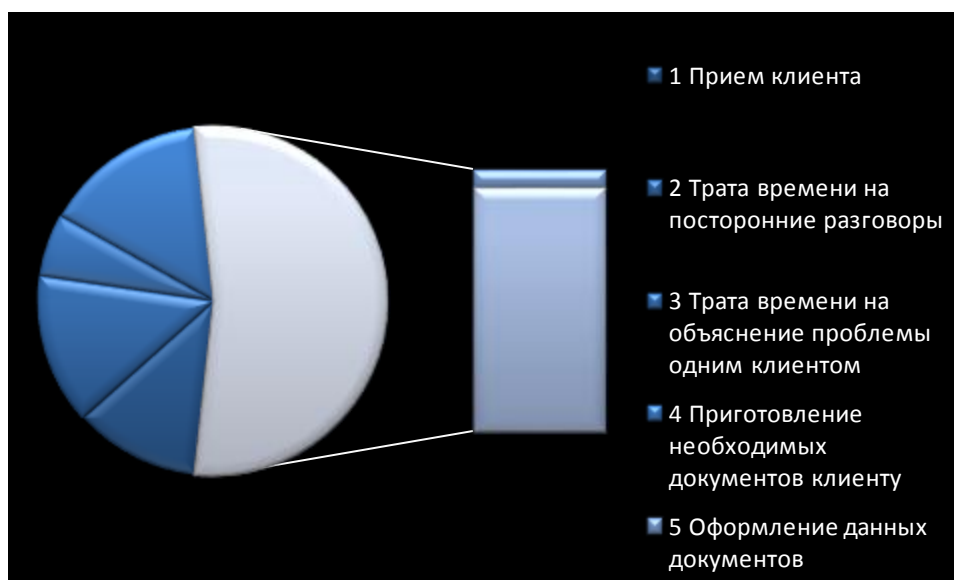


Рисунок 3.2. Фотография индивидуального рабочего времени при работе с одним клиентом

Источник: Составлен автором на основе собранных материалов

Как мы видим из проведенного анализа, на прием одного клиента они тратят около 46 минут 77 % своего рабочего времени в среднем. Неэффективное использование временем в данном случае происходит за счет траты слишком много времени на посторонние разговоры, а также приготовление необходимых документов. Если же данное потраченное зря время сократить, тогда можно одному оператору обслужить не одного клиента, а двух.

В таблице 3.4. описывается подробно перечень выполнение прочих дел:

Таблица 3.4.

Выполнение прочих дел

Прочие дела 140 мин	Первый день		Второй день		Третий день	
Названия	мин	%	мин	%	мин	%
Внесение должников в список	30	50	33	55	26	43,3
Приготовление писем должникам	20	33,3	17	28,3	19	31,7
Конвертирование писем	20	33,3	17	28,3	18	30
Отправление писем должникам	18	30	19	31,7	16	26,7
Кратковременный перерыв в работе	15	25	16	26,7	13	21,7
Время на разговоры	16	26,7	15		17	28,8
Выполнение своих личных дел	20	33,3	25	41,7	26	43,7
Выполнение поручении	10	16,7	13	21,7	17	28,8
Итого	149	248,3	144	240	152	253,3

Источник: Составлен автором на основе собранных материалов

По итогам данной таблицы мы видим, что инженер РГ тратит слишком много времени на внесение должников в список в среднем 49,3% от общего времени. Также они тратят излишек времени на выполнение своих личных потребностей, в среднем 39,6 %. Если они будут сокращать данное потраченное время на лишние, не касающиеся работы дела, то при этом эффективность работы на предприятии и качество обслуживания резко повысится.

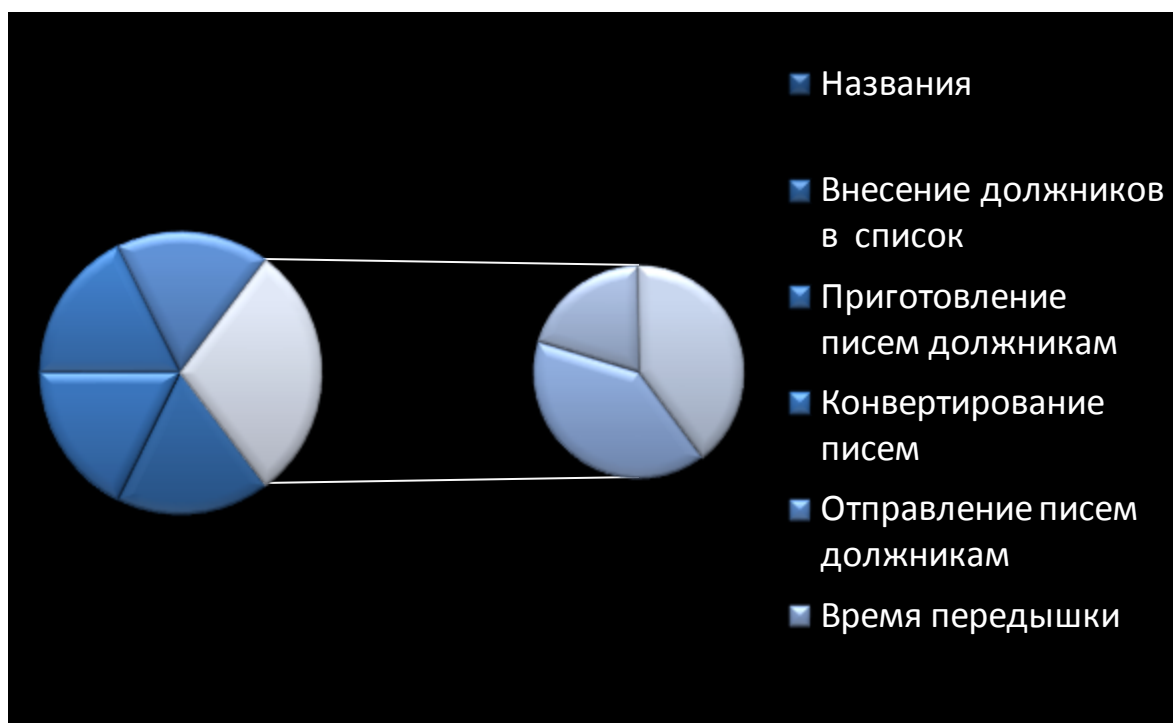


Рисунок 3.3. Выполнение прочих дел

Источник: Составлен автором на основе собранных материалов

В таблице 3.5, я вношу свои предложения на счет того, как можно сократить время , потраченное больше, чем требуется на выполнение прочих дел

Таблица 3.5.

Мои предложения о сокращении времени на выполнение прочих дел

Прочие дела 140 мин	Первый день	
Названия	мин	%
Внесение должников в список	15	25
Приготовление писем должникам	15	25
Конвертирование писем	15	25
Отправление писем должникам	15	25
Время передышки	10	16,7
Время на разговоры	5	8,3
Выполнение своих личных дел	10	16,7
Выполнение поручений	10	16,7
Итого	95	158,3

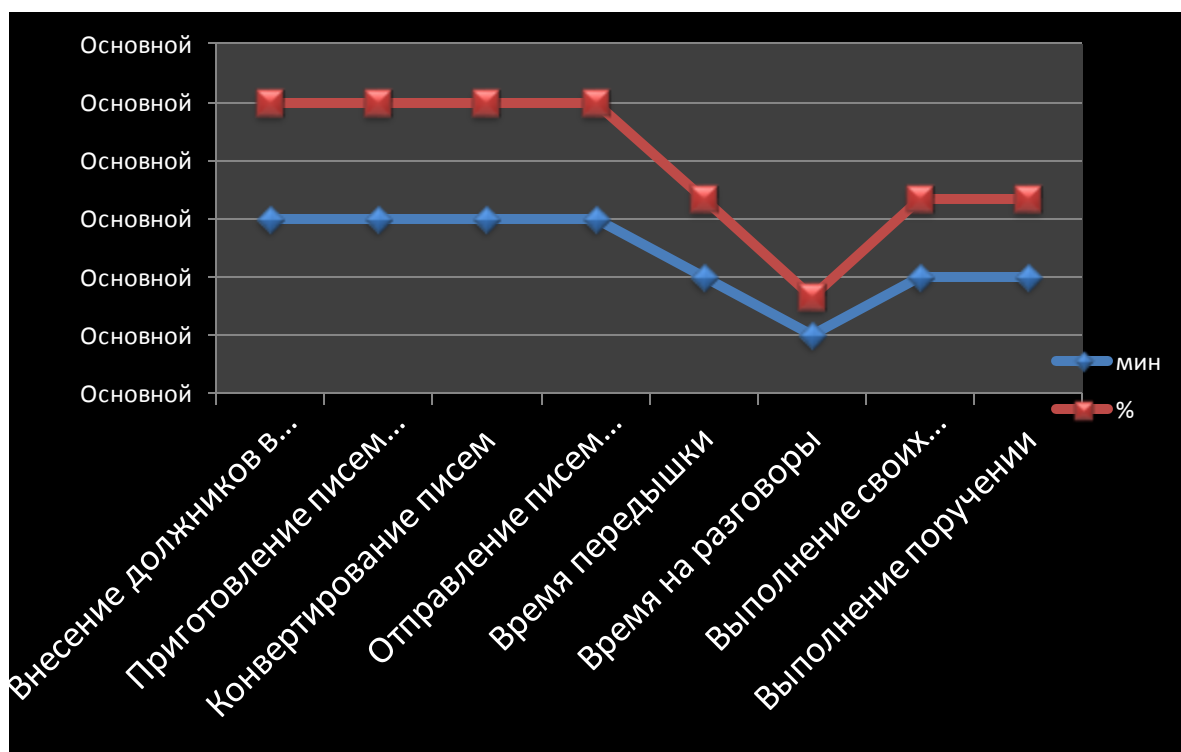


Рисунок 3.4. Предложения о сокращении времени на выполнение прочих дел

Источник: Составлен автором на основе собранных материалов

В данной таблице я предлагаю свои предложения, на счет того, как сократить время на выполнение прочих дел. Если инженер РГ тратит в среднем 30 минут на внесение должников в список, то данное время можно сократить ровно на половину, т.е. потратить на него около 15 минут путем постепенного и ежедневного его выполнения. Также на приготовления писем должникам им понадобилось в среднем 19 минут, то данное время можно сократить на 4 минуты путем делегирования обязанностей между собой. На конвертирование писем инженер РГ потратил в среднем за три дня 18 минут, но я предлагаю сократить это время на 3 минуты, потратив на около 15 минут. Инженер РГ тратит лишнее время на отвлеченные темы разговоры в среднем около 16 минут, хотя данное время лучше было бы потратить на разговоры по работе и оно должно быть около 10 минут. На выполнение своих личных дел тратится около 24 минут. Данное время я предлагаю сократить на 14 минут и потратить около 10 минут только на самые необходимые вопросы. В итоге если в целом на выполнение прочих дел в среднем тратится 148 минут, то, если следовать моим предложениям, данное время можно сократить на 53 минут. Таким образом данное лишнее время можно использовать для более продуктивной работы на предприятии.

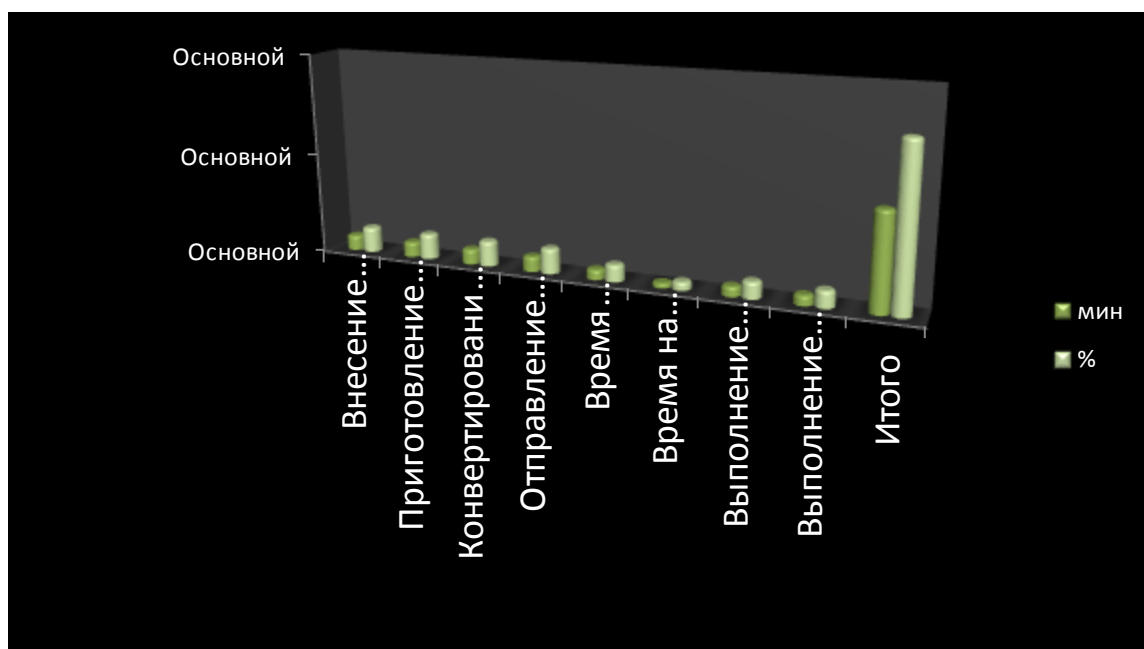


Рисунок 3.5. Предложения о сокращении времени на выполнение прочих дел

Источник: Составлен автором на основе собранных материалов

Глава 4. БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.1 Гиподинамия микроклимат

Снижение физических нагрузок в условиях современной жизни, с одной стороны, и недостаточное развитие массовых форм физической культуры среди населения, с другой стороны, приводят к ухудшению различных функций и появлению негативных состояний организма человека.

Для обеспечения нормальной жизнедеятельности организма человека необходима достаточная активность скелетных мышц. Работа мышечного аппарата способствует развитию мозга и установлению межцентральных и межсенсорных взаимосвязей. Двигательная деятельность повышает энергопродукцию и образование тепла, улучшает функционирование дыхательной, сердечно-сосудистой и других систем организма. Недостаточность движений нарушает нормальную работу всех систем и вызывает появление особого состояния – гиподинамии.

Гиподинамия – понижение мышечных усилий, когда движения осуществляются, но при крайне малых нагрузках на мышечный аппарат. В обоих случаях скелетные мышцы нагружены совершенно недостаточно. Возникает огромный дефицит биологической потребности в движениях, что резко снижает функциональное состояние и работоспособность организма. Современному человеку доступны все блага цивилизации: автомобили, магазины на каждом шагу, сидячая работа, интернет. Все это, конечно, хорошо, но проблема в том, что для человеческого организма малоподвижный образ жизни – смерти подобно. Ведь самой природой заложено, что мы должны много и активно двигаться.

Некоторые животные очень тяжело переносят отсутствие движений. Например, цыплята, выращенные в условиях обездвижения в тесных

клетках и выпущенные затем на волю, погибали при малейшей пробежке по двору.

Тяжело переносится снижение двигательной активности человеком. Обследование моряков-подводников показало, что после 1,5 месяцев пребывания в море сила мышц туловища и конечностей уменьшалась на 20-40% от исходной, а после 4 месяцев плавания – на 40-50%. Наблюдались и другие нарушения.

Последствия гиподинамии

Еще в древности было замечено, что физическая активность способствует формированию сильного и выносливого человека, а неподвижность ведет к снижению работоспособности, заболеваниям и тучности. Все это происходит вследствие нарушения обмена веществ. Уменьшение энергетического обмена, связанное с изменением интенсивности распада и окисления органических веществ, приводит к нарушению биосинтеза, а также к изменению кальциевого обмена в организме. Вследствие этого в костях происходят глубокие изменения. Прежде всего, они начинают терять кальций. Это приводит к тому, что кость делается рыхлой, менее прочной. Кальций попадает в кровь, оседает на стенках кровеносных сосудов, они склерозируются, т. е. пропитываются кальцием, теряют эластичность и делаются ломкими. Способность крови к свертыванию резко возрастает. Возникает угроза образования кровяных сгустков (тромбов) в сосудах. Содержание большого количества кальция в крови способствует образованию камней в почках.

Отсутствие мышечной нагрузки снижает интенсивность энергетического обмена, что отрицательно сказывается на скелетных и сердечной мышцах. Кроме того, малое количество нервных импульсов, идущих от работающих мышц, снижает тонус нервной системы, утрачиваются приобретенные ранее навыки, не образуются новые. Все это

самым отрицательным образом отражается на здоровье. Следует учесть также следующее. Сидячий образ жизни приводит к тому, что хрящ постепенно становится менее эластичным, теряет гибкость. Это может повлечь снижение амплитуды дыхательных движений и потерю гибкости тела. Но особенно сильно от неподвижности или малой подвижности страдают суставы.

Характер движения в суставе определен его строением. В коленном суставе ногу можно только сгибать и разгибать, а в тазобедренном суставе движения могут совершаться во всех направлениях. Однако амплитуда движений зависит от тренировки. При недостаточной подвижности связки теряют эластичность. В полость сустава при движении выделяется недостаточное количество суставной жидкости, играющей роль смазки. Все это затрудняет работу сустава. Недостаточная нагрузка влияет и на кровообращение в суставе. В результате питание костной ткани нарушается, формирование суставного хряща, покрывающего головку и суставную впадину сочленяющихся костей, да и самой кости идет неправильно, что приводит к различным заболеваниям. Но дело не ограничивается только этим. Нарушение кровообращения может привести к неравномерному росту костной ткани, вследствие чего возникает разрыхление одних участков и уплотнение других. Форма костей в результате этого может стать неправильной, а сустав потерять подвижность.

Гиподинамия - это деятельность человека с ограниченными мышечными усилиями.

В условиях монотонного труда гиподинамия является фактором, способствующим развитию состояния монотонии.

Монотония - функциональное состояние организма человека, определяемое комплексом психологических и физиологических изменений

в организме, возникающее при монотонной работе, т. е. ответная реакция организма на монотонный труд.

Монотонность труда, особенно в сочетании с гиподинамией, вызывает целый ряд таких неблагоприятных последствий, как снижение работоспособности, рост травматизма, заболеваемости и текучести кадров и др., которые в конечном итоге приводят к значительному снижению эффективности труда в целом. В связи с этим проблема профилактики развития состояния монотонии является актуальной как в медико-биологическом, так и в социально-экономическом аспектах. В то же время ее решение сдерживается отсутствием единых научно-обоснованных положений, необходимых для конкретных рекомендаций по предупреждению отрицательных последствий монотонного труда в разных отраслях промышленности.

Причины возникновения монотонного труда

Монотонный труд (работа) - это свойство некоторых видов труда, требующих от человека длительного выполнения однообразных, элементарных действий или непрерывной и устойчивой концентрации внимания в условиях дефицита сенсорной информации.

Монотония - особый вид функционального состояния организма человека, развивающегося в процессе монотонной работы.

Основными показателями монотонного труда являются:

- структурное однообразие, простота рабочих приемов (операций);
- непродолжительный временной цикл;
- высокая степень повторяемости;
- отсутствие творческих элементов;
- строго определенный регламент действий;

- принудительный ритм и темп;
- дефицит информации о ходе выполнения работы;
- отсутствие интеллектуально-эмоциональной нагрузки;
- постоянный фоновый шум;
- стробоскопический эффект люминесцентных ламп и др.;
- ограниченное пространство рабочих действий;
- изоляция, разобщенность рабочих.

В формировании восприятия трудового процесса как монотонного определенную роль играют психологические и физиологические особенности человека, его индивидуальная подверженность к развитию состояния монотонии.

Влияние монотонного труда на организм человека

Монотонность труда сопровождается у многих людей рядом неприятных субъективных ощущений.

Субъективные ощущения проявляются в падении интереса к выполняемой работе, скуке, апатии, невнимательности, сонливости, искаженном чувстве времени ("время длится очень долго"), чувстве усталости и т.п., что в конечном счете обуславливает субъективную оценку работы как неинтересной или даже непривлекательной.

Психофизиологические проявления состояния монотонии свидетельствуют о пониженной психофизиологической активности человека и заключаются в следующем:

- снижении уровня бодрствования (изменение альфа-ритма ЭЭГ);

- снижении тонуса симпатического отдела вегетативной нервной системы (урежение частоты пульса, снижение артериального давления, увеличение аритмии пульса и др.);

- снижении тонуса скелетной мускулатуры.

Состояние монотонии характеризуется также ухудшением рабочих действий, замедлением их и увеличением ошибок в работе. Ухудшение основных параметров профессиональной деятельности, а также психофизиологические проявления состояния монотонии свидетельствуют о том, что в этих условиях работоспособность снижается. Для состояния монотонии и, соответственно, его симптоматики характерны волнообразные колебания: периоды понижения работоспособности сменяются периодами повышения ее. В условиях монотонности человек должен время от времени волевым усилием преодолевать состояние пониженной активности. Эти периодические повышения активности сопряжены с затратой как энергетических, так и функциональных ресурсов и способствуют более быстрому развитию утомления и недовольства работой.

Основными последствиями монотонного труда являются:

- снижение работоспособности и производительности труда;
- ухудшение качества продукции;
- производственный травматизм;
- повышенная заболеваемость;
- снижение творческой инициативы работающих;
- высокая текучесть кадров.

Основное отрицательное последствие гипокинезии - детренированность как отдельных систем (мышечной и сердечно-

сосудистой), так и организма в целом. В результате детренированности функциональные системы организма (и в первую очередь - сердечно-сосудистая система) становятся менее устойчивыми к отрицательному влиянию нейро-гуморальных воздействий в ситуациях сильного психо-эмоционального напряжения. Это, вероятно, и является одной из причин существенного возрастания за последнее время нервных и сердечно-сосудистых заболеваний.

Основные принципы оптимизации монотонных видов труда

При разработке мер профилактики развития состояния монотонии необходимо учитывать основные психофизиологические явления, возникающие в организме работающих в условиях монотонного труда и во многом определяющие его отрицательные последствия.

Поэтому разрабатываемые мероприятия должны быть направлены на:

- совершенствование технологических процессов с целью уменьшения влияния монотонности труда;
- обеспечение оптимальной информационной и двигательной нагрузок;
- повышение уровня бодрствования, увеличение эмоционального тонуса и мотивации.

Все это достигается как оптимизацией содержания и условий трудовой деятельности, так и непосредственным воздействием на функциональное состояние организма человека комплекса технологических, организационно-технических и психофизиологических мер. Среди них важнейшее значение имеют:

- автоматизация и механизация однообразных ручных работ;

- совершенствование технологии, оптимизация содержания труда;
- совершенствование организации трудовой деятельности;
- совершенствование организации рабочего места;
- оздоровление условий производственной среды;
- разработка системы профориентации;
- рациональное использование вне рабочего времени.

Профилактические мероприятия, проводимые в плане вышеуказанных аспектов, снижают утомление и субъективные ощущения монотонности, положительно влияют на работоспособность и производительность труда, дают положительный эффект.

4.2. Влияние метеорологических условий производственной среды на организм человека

Классификация производственного микроклимата и его воздействие на организм.

Производственный микроклимат (метеорологические условия) – климат внутренней среды производственных помещений, определяется действующим на организм человека сочетанием температуры, влажности и скорости движения воздуха, а также температуры окружающих поверхностей.

Производственный микроклимат зависит от климатического пояса и сезона года, характера технологического процесса и вида используемого оборудования, размеров помещений и числа работающих, условий отопления и вентиляции. Однако при всем многообразии

микроклиматических условий их можно условно разделить на четыре группы.

1. Микроклимат производственных помещений, в которых технология производства не связана со значительными тепловыделениями. Микроклимат этих помещений в основном зависит от климата, местности, отопления и вентиляции. Здесь возможно лишь незначительное перегревание летом в жаркие дни и охлаждение зимой при недостаточном отоплении.

2. Микроклимат производственных помещений со значительными тепловыделениями. К ним относятся котельные, кузнечные, мартеновские и доменные печи, хлебопекарни, цеха сахарных заводов и др. В горячих цехах большое влияние на микроклимат оказывает тепловое излучение нагретых и раскаленных поверхностей.

3. Микроклимат производственных помещений с искусственным охлаждением воздуха. К ним относятся различные холодильники.

4. Микроклимат открытой атмосферы, зависящий от климатопогодных условий (например, сельскохозяйственные, дорожные и строительные работы).

Одним из важнейших условий нормальной жизнедеятельности человека при выполнении профессиональных функций является сохранение теплового баланса организма при значительных колебаниях различных параметров производственного микроклимата, оказывающего существенное влияние на состояние теплового обмена между человеком и окружающей средой.

Теплообменные функции организма, регулируемые терморегуляторными центрами и корой головного мозга, обеспечивают оптимальное соотношение процессов теплообразования и теплоотдачи в зависимости от конкретных метеорологических условий. Основная роль в

теплообменных процессах у человека принадлежит физиологическим механизмам регуляции отдачи тепла.

В обычных климатических условиях теплоотдача осуществляется в основном за счет излучения, примерно 45% всей удаляемой организмом теплоты, конвекции - 30% и испарения - 25%.

При пониженной температуре окружающей среды возрастает удельный вес конвекционно-радиационных теплопотерь. В условиях повышенной температуры среды теплопотери уменьшаются за счет конвекции и излучения, но увеличиваются за счет испарения. При температуре воздуха, ограждений, равной температуре тела, теплоотдача за счет излучения и конвекции практически исчезает и единственным путем теплоотдачи становится испарение пота.

Низкая температура и усиление подвижности воздуха способствуют увеличению теплопотерь конвекцией и испарением.

Роль влажности при пониженных температурах воздуха значительно меньше. В то же время считается, что при низких температурах среды повышенная влажность увеличивает теплопотери организма в результате интенсивного поглощения водяными парами энергии излучения человека. Однако большое увеличение теплопотерь происходит при непосредственном смачивании поверхности тела и одежды. В производственных условиях, когда температура воздуха и окружающих поверхностей ниже температуры кожи, теплоотдача осуществляется преимущественно конвекцией и излучением. Если температура воздуха и окружающих поверхностей равна температуре кожи или выше ее, теплоотдача происходит за счет испарения влаги с поверхности тела и с верхних дыхательных путей, если воздух не насыщен водяными парами.

Значительная выраженность отдельных факторов микроклимата на производстве может быть причиной физиологических сдвигов в организме рабочих, а в ряде случаев возможно возникновение патологических состояний и профессиональных заболеваний.

Интегральным показателем теплового состояния организма человека является температура тела. О степени напряжения терморегуляторных функций организма и о его тепловом состоянии можно судить также по изменению температуры, кожи и тепловому балансу. Косвенные показатели теплового состояния - влагопотеря и реакция сердечно-сосудистой системы (частота сердечных сокращений, уровень артериального давления и минутный объем крови). Нарушение терморегуляции из-за постоянного перегревания или переохлаждения организма человека вызывает ряд заболеваний.

В условиях избыточной тепловой энергии ограничение или даже полное исключение отдельных путей теплоотдачи может привести к нарушению терморегуляции, в результате которого возможно перегревание организма, т. е. повышение температуры тела, учащение пульса, обильное потоотделение и при сильной степени перегревания - тепловом ударе - расстройство координации движений, адинамия, падение артериального давления, потеря сознания.

При работах на открытом воздухе во время интенсивного прямого облучения головы может произойти солнечный удар, сопровождающийся головной болью, расстройством зрения, рвотой, судорогами, но температура тела остается нормальной.

Воздействие инфракрасного излучения на организм человека вызывает как общие, так и местные реакции. Местная реакция сильнее при облучении длинноволновой радиацией, поэтому при одной и той же интенсивности облучения время переносимости короче, чем при

коротковолновой радиации. За счет большой глубины проникновения в ткани тела коротковолновый участок спектра инфракрасной радиации обладает более выраженным общим действием на организм человека.

Под влиянием инфракрасного излучения в организме человека возникают биохимические сдвиги и изменения функционального состояния центральной нервной системы, усиливается секреторная деятельность желудка, поджелудочной и слюнных желез.

Холодовый дискомфорт (конвекционный и радиационный) вызывает в организме человека терморегуляторные сдвиги, направленные на ограничение теплопотерь и увеличение теплообразования. Уменьшение теплопотерь организма происходит за счёт сужения сосудов в периферических тканях.

Под влиянием низких и пониженных температур воздуха могут развиваться ознобления (припухлость, зуд и жжение кожи), обморожения, миозиты, невриты, радикулиты и др. Длительное охлаждение способствует развитию заболеваний периферической нервной, мышечной систем, суставов: радикулитов, невритов, миозитов, ревматоидных заболеваний. При частом и сильном охлаждении конечностей могут иметь место нейротрофические изменения в тканях.

Нормирование производственного микроклимата и профилактика его неблагоприятного воздействия.

Санитарные нормы микроклимата производственных помещений регламентируют нормы производственного микроклимата. В них определена температура воздуха, его относительная влажность, скорость движения воздуха, оптимальные и допустимые величины интенсивности теплового облучения для рабочей зоны с учетом сезона года и тяжести трудовой деятельности.

В производственных помещениях, где невозможно установить допустимые величины микроклимата, необходимо предусматривать мероприятия по защите работающих от возможного перегрева и охлаждения.

Основным путем оздоровления условий труда в горячих цехах является изменение технологического процесса, направленное на ограничение источников тепловыделений и уменьшение времени контакта работающих с нагревающим микроклиматом, а также использование эффективного проветривания, рационализация режима труда и отдыха, питьевого режима, спецодежды.

Наиболее эффективным средством улучшения метеорологических условий является автоматизация и механизация всех процессов, связанных с нагревом изделий.

Значительно уменьшают теплоизлучение и поступление лучистой и конвекционной теплоты в рабочую зону теплоизоляция, отражательные экраны, водяные завесы, вентиляция.

Существенным фактором повышения работоспособности рабочих горячих цехов является соблюдение обоснованного режима труда и отдыха, сокращенный рабочий день, дополнительные перерывы, комнаты отдыха, гидропроцедуры.

Для личной профилактики перегрева существенное значение имеет рациональный питьевой режим. При больших влагопотерях (более 3,5 кг за смену) и значительном времени облучения инфракрасной радиацией - 50% и более - применяется подсолённая (0,3% NaCl) газированная вода с добавлением солей калия и витаминов. При меньших влагопотерях расход солей восполняется пищей. В южных районах страны в горячих цехах применяются белково-витаминный напиток, зелёный байховый чай с добавлением витаминов и др.

В профилактике перегревов большую роль играют средства индивидуальной защиты (спецодежда из хлопчатобумажных, суконных и штапельных тканей, фибровые, дюралевые каски, войлочные шляпы и др.).

Для предупреждения попадания в производственные помещения холодного воздуха необходимо оборудовать у входа воздушные завесы или тамбуры-шлюзы. Если обогрев здания невозможен, применяют воздушное и лучистое отопление. При работе на открытом воздухе в холодных климатических зонах устраивают перерывы на обогрев в специально оборудованных теплых помещениях. Важную роль играет также спецодежда, обувь, рукавицы (из шерсти, меха, искусственных тканей с теплозащитными свойствами, обогреваемая одежда и др.). Прекращение работ на открытом воздухе при низких температурах производится на основании постановления местных органов исполнительной власти.

Регулирование температуры, влажности и чистоты воздуха в помещениях.

Необходимые характеристики микроклимата воздуха рабочей зоны, как правило, обеспечиваются вентиляцией.

Под вентиляцией понимают организованный и регулируемый воздухообмен, обеспечивающий удаление из помещения загрязненного воздуха и подачу на его место чистого, определенной влажности и температуры.

Вентиляция бывает естественная и принудительная, общая и местная, организованная и неорганизованная.

Естественная вентиляция осуществляется с помощью проемов в стенах (окон, дверей, фрамуг, форточек) или вентиляционных каналов, без применения специальных механических воздушных насосов (вентиляторов, роторов, компрессоров).

Естественная вентиляция осуществляется аэрационным, дефлекторным или смешанным способами.

Аэрационная вентиляция осуществляется за счет разности удельного веса холодного и теплого воздуха снаружи и внутри помещения, или напора ветра.

Дефлекторная вентиляция осуществляется за счет разности давлений на концах вентиляционного канала (трубы), которая возникает за счет обдувания скоростным напором ветра одного из концов трубы (как правило, вынесенного на крышу здания).

Чаще всего используют смешанные способы естественной вентиляции, когда используется и разность температур внутри и снаружи помещения и скорость ветра.

Принудительная вентиляция — вентиляция, осуществляемая с помощью механических побудителей (вентиляторов (эжекторов, дефлекторов)) по специальным воздуховодам или каналам.

Принудительная (механическая) вентиляция осуществляется тремя способами. Она бывает вытяжная, приточная и приточно-вытяжная.

При вытяжной вентиляции вентилятором откачивается воздух из помещения. В результате разрежения чистый воздух из окружающей среды или подсобных помещений (через неплотности в окнах, дверях, воздуховодах) поступает внутрь помещения. Применяется, когда загрязнитель воздуха в помещении не является токсичным или пожаровзрывоопасным (избыточное тепло, продукты, дыхания людей или животных, избыточная влажность).

При приточной вентиляции свежий воздух нагнетается вентилятором в помещение, создавая в нем избыточное давление. При этом загрязненный воздух через окна, двери, воздуховоды выдавливается в

окружающую среду. Применяется в случае незначительной концентрации в воздухе вредных веществ, но требуется дополнительная обработка свежего воздуха (подогрев, охлаждение, осушение, увлажнение, ароматизация и т.д.).

Приточно-вытяжная вентиляция предполагает наличие в одном помещении двух вентиляторов, один из которых работает в вытяжном режиме, а другой в приточном. Применяется в случае, когда загрязнитель воздуха токсичен, пожаровзрывоопасен или, когда загрязнитель имеет большую концентрацию в воздухе.

Организованная вентиляция – вентиляция, которая предусмотрена заранее при проектировании здания или рабочего места (двери, форточки, каналы в стенах).

Неорганизованная вентиляция – вентиляция, осуществляемая через неплотности в окнах, дверях, стенах из-за некачественного строительства зданий или неправильной эксплуатации. Этот вид вентиляции не предусмотрен проектом.

Общая вентиляция осуществляется по всему объему помещения или рабочей зоны.

Местная вентиляция осуществляется в зоне ограниченного объема или рабочего места (над кухонной печью, над столом, химического шкафа).

Воздухообменом принято называть количество воздуха, которое необходимо подавать в помещение и удалять из него, в кубических метрах за час. Основным показателем является кратность обмена (коэффициент вентиляции K), которая показывает, сколько раз весь воздух помещения заменяется наружным воздухом в течение часа и рассчитывается по формуле

$$K = \frac{W}{V}, (1/\text{час})$$

где W – объем удаляемого воздуха из помещения, $\text{м}^3/\text{ч}$;

V – объем помещения, из которого удаляется воздух, м^3 .

Кондиционирование воздуха - это создание и поддержание в закрытых помещениях определенных параметров воздушной среды по температуре, влажности, чистоте, составу, скорости движения и давлению воздуха. Параметры воздушной среды должны быть благоприятными для человека и устойчивыми.

Современные автоматические кондиционерные установки очищают воздух, подогревают или охлаждают его, увлажняют или высушивают в зависимости от времени года и других условий, подвергают ионизации или озонированию, а также подают воздух в помещения с определенной скоростью.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания, в первом разделе своей работы мною были рассмотрены теоретические основы использования рабочего времени. В том числе деление использования рабочего времени на категории: подготовительно-заключительное время, оперативная работа, организация обслуживания рабочего места, отдых и личные надобности. Деление потерь рабочего времени на целодневные и внутрисменные.

Также в первом разделе дипломной работы я рассмотрела методы исследования рабочего времени, к ним относятся фотография рабочего дня и хронометраж.

Во втором разделе я изучила относительно новую и популярную в наши дни систему управления временем – тайм-менеджмент.

Тайм-менеджмент – это система управления временем, включающая в себя анализ использования рабочего времени, планирование рабочего времени, выработку различных методов борьбы с причинами нерационального использования временного ресурса.

В ходе анализа различной литературы мною было выявлено, что существует множество причин дефицита времени начиная с причин, которые являются следствием неграмотных действий руководителя и заканчивая так называемыми «ворами времени».

Задачами данного исследования были, изучение теории оценки эффективности использования рабочего времени руководителя анализ теоретических подходов по улучшению использования рабочего времени руководителя. Изученные материалы позволили определить. Что для расчета эффективности использования рабочего времени руководителя можно использовать несколько методов, например самофотографию рабочего времени, анкетные и устные опросы. В данной работе мы приняли решение использовать метод фотографии рабочего времени.

В управлении временем можно выделить следующие процессы:

1. Постановка цели. Определение и формулирование цели (целей).
2. Планирование и расстановка приоритетов. Разработка плана достижения поставленных целей и выделение приоритетных (первостепенных) задач для выполнения.
3. Реализация — конкретные шаги и действия в соответствии с намеченным планом и порядком достижения цели.
4. Контроль достижения цели и выполнения планов.

2. Место и роль тайм-менеджмента в системе управления организацией следует рассматривать в трех основных направлениях: тайм-менеджмент как средство самоменеджмента, тайм-менеджмент как элемент корпоративных стандартов, тайм-менеджмент как инструмент организационного развития.

3. Тайм-менеджмент как составляющая системы менеджмента организации должен быть рассмотрен в следующих направлениях: тайм-менеджмент как средство самоменеджмента, как элемент корпоративных стандартов, как инструмент организационного развития. Организационный тайм-менеджмент необходимо определить как совокупность технологий внедрения и адаптации технологий тайм-менеджмента в систему менеджмента предприятия, а именно, как путь от персональной организации труда сотрудника к эффективности фирмы или ее структурного подразделения или проекта.

Перед сотрудниками и руководителями современных предприятий стоит задача коррекции ментальности, адаптации (прежде всего, психологической) к той временной реальности, которая создана в их организации, на характерном для их организации рынке, в экономике страны, в мировой экономике в целом.

5) Конкретные технологии тайм-менеджмента (такие как «принцип Эйзенхауэра», «принцип Парето», методики планирования, делегирования,

использования «краеугольного времени» и т.п.) направлены на преодоление или нивелирование факторов, приводящих к неэффективному использованию времени. Рассмотрены основные причины, приводящие к потерям времени, которые благодаря систематическому использованию методик тайм-менеджмента можно ликвидировать.

6. В настоящее время к основным ограничениям наиболее широко распространенных систем самоменеджмента, обобщенных под названием «классический тайм-менеджмент», можно отнести: жесткость планирования, неадекватная динамично изменяющейся бизнес-среде с высокой степенью неопределенности; существующая система технологий внедрения и применения методов самоменеджмента в корпоративном контексте нуждается в доработке и развитии для достижения целей по превращению методов тайм-менеджмента в часть системы управления организацией, ее развития и повышения эффективности.

7. Внедрение тайм-менеджмента в организацию приводит повышению эффективности труда сотрудников.

Можно сделать вывод, что существует различное множество факторов влияющих на использование рабочего времени нерационально, неэффективно. И бороться с этим приходится не только на рабочем месте, но и вне его рамок. Управление рабочим временем является не только задачей руководителя, я бы даже сказала в большей степени не его задачей, а делом каждого работника в отдельности и организации в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон РУз «О телекоммуникациях» от 20.08.1999 г. № 822-I.
2. Закон РУз «О лицензировании отдельных видов деятельности» от 25.05.2000 г. № 71-II.
3. Закон РУз «О почтовой связи» от 31.08.2000 г. № 118-II.
4. Закон РУз «Об информатизации» от 11.12.2003 г. № 560-II.//Собрание законодательства Республики Узбекистан, № 6, 2004, ст. 67.
5. Каримов И.А. Выступление на торжественном открытии ежегодного заседания совета управляющих Европейского Банка реконструкции и развития. Избранный нами путь – это путь демократического развития и сотрудничества с прогрессивным миром. – Т.: Узбекистан, 2003.
6. Постановление Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по дальнейшему развитию информационно-коммуникационных технологий» от 08.07.2005 г. № ПП-117// Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2005 г., № 27, ст. 189.
- 7.
8. Указ Президента Республики Узбекистан «О программе мер по поддержке предприятий реального сектора экономики, обеспечению их стабильной работы и увеличению экспортного потенциала» от 28 ноября 2008 г. № УП – 4058 // Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2008 г., N 49, ст. 477.
9. Постановление Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по дальнейшему развитию информационно-коммуникационных технологий» от 08.07.2005 г. № ПП-117// Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2005 г., № 27, ст. 189.

10. Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по совершенствованию координации и управления развитием науки и технологий» от 07.08.2006 г. № ПП-436 // Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2006, N 31-32, ст. 311.
- 11.18. Постановлением Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах ускоренного развития сферы оказания услуг и сервиса в РУз. до 2010 года» от 21.05.2007 г. № ПП 640 // Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2007, N 15, ст.210.
12. Каримов И.А. Мировой финансово-экономический кризис, пути и меры по его преодолению в условиях Узбекистана. – Т.: Узбекистан, 2009. – 49 с.
13. Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по дальнейшему внедрению и развитию современных информационно-коммуникационных технологий». №1730 от 21 марта 2012г.
14. Постановление Президента Республики Узбекистан «О организации деятельности Государственного Комитета связи информатизации и телекоммуникационных технологий Республики Узбекистан от 28.10.2012г. № 1836 // Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2012 г.,
15. Доклад Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития в 2013 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2014 год Узбекистан на заседании правительства по итогам социально-экономического развития страны в 2012 году и важнейшим приоритетам на 2013 год./ Народное слово от 18 января 2013 г.
16. И.А. Каримов 2014 год станет годом развития страны высокими темпами, мобилизации всех возможностей, последовательного продолжения оправдавшей себя стратегии реформ. Доклад Президента Республики Узбекистан на заседании Кабинета

Министров, посвященном итогам социально-экономического развития в 2013 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2014 год//. «Народное слово», 21 января 2014 г.

17. Азарова, О.Н. Тайм-менеджмент за 30 минут. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 160 с.
18. Арипов А.Н., Иминов Т.К. «Ўзбекистонда ахборот-коммуникация технологиялари соҳасида менежмент масалалари» Монография -Т.: «Фан ва технология», 2005.
19. Архангельский, Г. Тайм-менеджмент для офисных работников / Глеб Архангельский // Секретарское дело. - 2010. - N 8. - С. 6-8
20. Абдурахманов К. «Менеджмент туризма. Учебное пособие» 2010
21. Хабибулин М. "Менеджер Системы Управления Качеством (СМК) по ISO 9001" 2009
22. Адамс, Б. Время: секреты управления. – М.: АСТ Астрель, 2009. – 304 с.
23. Азарова, О.Н. Тайм-менеджмент за 30 минут. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. - 160 с.
24. Аллен, Д. Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса. - М.: Вильямс, 2007. - 368 с
25. Прентис, С. Интегрированный тайм-менеджмент. - М.: Добрая книга, 2007. - 145 с.
26. Архангельский, Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент. - М.: Альпина бизнес бук, 2006. - 286 с.
27. Архангельский, Г.А. Организация времени. - СПб.: Питер. - 2006. - 448 с.
28. Мухитдинов Х.А., Иминов О.К. Проблемы повышения финансово-экономической эффективности инфокоммуникационных услуг в Узбекистане. Ташкент.: “Академия”-2007 г.

29. Тики Кюстенмахер, М., Тики Кюстенмахер, В. Упростите свою жизнь. Мастер-класс по организации рабочего дня. - СПб.: ДИЛЯ, 2006. - 65 с.
30. Шибаршова Л.И. «Развитие сферы почты и телекоммуникаций Республики Узбекистан в период рыночных преобразований (макроэкономические аспекты)» автореферат диссертационной работы. Ташкент.; АН РУз, 2001 г.
31. Захарова О. Управление временем. Матрица Эйзенхауэра [Электронный ресурс] // <http://college.ru/timemanagement/index.html>,
32. Как пополнить счет в Сбербанке без очереди? Сеть электронных терминалов. 2010 [Электронный ресурс] // <http://www.e-moneynews.ru/popolni-svoj-schet-v-sberbanke-cherez-novye-bankomaty/>,
33. Управление временем [Электронный ресурс] // <http://www.master-class.spb.ru/trtimemen>,
34. <http://www.stat.uz> – Государственный Комитет по статистике Республики Узбекистан.
35. <http://www.ftmtm.uz> – Центр научно-технических и маркетинговых исследований (ЦНТМИ).
36. <http://www.uzinfocom.uz> – Центр развития и внедрения компьютерных и информационных технологий.
37. http://www.europa.eu.int/information_society/eeurope/2005 – Программа «Электронная Европа 2005».
38. <http://www.oecd.org> – Организация Экономического Сотрудничества и Развития (ОЭСР).
39. WEF. Global Competitiveness Report 2006-2007. // www.weforum.org/pdf/Gcr/Executive_Summary_GCR_06 –
Всемирный экономический форум