

**МИНИСТЕРСТВО ПО РАЗВИТИЮ ИНФОРМАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИИ И КОММУНИКАЦИИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ТАШКЕНТСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИИ**

На правах рукописи

УДК: 338.24:621.39(575.1)

Утегенова Зухра Куатбаевна

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА В АК «УЗБЕКТЕЛЕКОМ»**

ДИССЕРТАЦИЯ

**Написанная для получения академической степени магистра по
специальности – Экономика и менеджмент в сфере ИКТ**

Научный руководитель:

Д.э.н., профессор кафедры
“Менеджмент и маркетинг”

А.М. Кадыров

Ташкент- 2016

**МИНИСТЕРСТВО ПО РАЗВИТИИ ИНФОРМАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИИ И КОММУНИКАЦИИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН
ТАШКЕНТСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИИ**

Факультет: Экономика и менеджмент Магистрантка: З.К. Утегенова
в сфере ИКТ

Кафедра: Менеджмент и маркетинг Научный руководитель: А.М. Кадыров

Учебный год: 2014-2016

Специальность: Экономика и
менеджмент в сфере ИКТ

АННОТАЦИЯ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Обоснование темы магистерской диссертации и её актуальность работы определяется общей напряженностью баланса трудовых ресурсов, и тем обстоятельством, что падение производительности труда объясняется нерациональным их использованием. 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.

Потребность современных организаций в централизованном корпоративном внедрении тайм-менеджмента обусловила необходимость определить место технологий тайм-менеджмента в системе управления организацией, и соответственно, место тайм-менеджмента как научно-практической дисциплины в общем менеджменте.

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 ”

Объект и предмет исследования. В качестве объекта была взята "АК Узбектелеком". Предметом исследования является внедрение методов тайм-менеджмента для повышения эффективности предприятия "АК Узбектелеком".

Цели и задачи исследования. Целью диссертационной 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 АК «Узбектелеком»;
- рассмотреть основные пути повышения эффективного использования рабочего времени в АК «Узбектелеком»;
- внести предложения по повышению эффективного использования рабочего времени; разработка методик внедрения тайм-менеджмента как элемента системы управления АК" Узбектелеком".

Научная новизна. Методы тайм-менеджмента рассмотрены не изолированно, что характерно для классического подхода, но в контексте управления организацией. Таким образом, обосновано место тайм-менеджмента в общем менеджменте. Впервые разработаны технологии «встраивания» методов тайм-менеджмента в систему управления организацией, предполагающие разработку и внедрение корпоративных стандартов тайм-менеджмента в рамках общей системы корпоративных стандартов. Доказано, что тайм-менеджмент может применяться не только как инструмент повышения эффективности использования времени (что характерно для классического подхода), но и как инструмент развития организации.

Основные задачи и гипотезы исследования.

В исследовании проводится сравнительный анализ различных подходов к тайм-менеджменту, а также классифицируются основные направления исследований в данной области и выделяются наиболее актуальные. Проводится историко-сравнительный анализ различных школ и направлений менеджмента, уделявших внимание вопросам тайм-менеджмента.

Обзор литературы по теме исследования.

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 авторов, как Арипов А.Н., Иминов Т.К., Адамчук В.В., Кибанов А.Я., Ромашов О.В., Шеремет А.Д., а среди западных – технологии Ст.Кови (США), Л.Зайверта (Германия), К.Меллера (Дания). Усилиями этих и других исследователей тайм-менеджмент к 70-м г.г. XX в. оформился как самостоятельная дисциплина, предлагающая менеджеру-практику широкий выбор систем планирования и самоорганизации.

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.

Характеристика методик, примененных в исследовании.

В ходе проведения исследования были использованы такие методы, основанные на методах сравнения, экономического, экономико-математического и системного анализа

Теоретическое и практическое значение результатов исследования. Материалы и выводы исследования могут быть использованы в процессе:

- Разработки новых технологий тайм-менеджмента на основе предложенных в исследовании методов и подходов.
- Подготовки учебных программ по тайм-менеджменту как для студенческой аудитории, так и в проектах корпоративного обучения; создания учебно-методических материалов по курсу и преподавания курса.
- Реализации корпоративных проектов по разработке корпоративных стандартов тайм-менеджмента, при использовании тайм-менеджмента как инструмента организационного развития.

Характеристика структуры работы.

Диссертационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и приложения.

Научный руководитель

(подпись)

Магистрант

(подпись)

**THE COMMITTEE FOR COMMUNICATION, INFORMATIZATION AND
TELECOMMUNICATION TECHNOLOGIES OF THE REPUBLIC OF
UZBEKISTAN
TASHKENT UNIVERSITY OF INFORMATION TECHNOLOGIES**

Faculty: Economy and management in the field of ICT	Master's student: Utegenova Z.K.
Chair: Management and Marketing	Adviser: Kadirov A.M.
Studying year: 2014-2016	Specialty: Economy and management in the field of ICT

THE ANNOTATION OF MASTERS DISSERTATION

The actuality of theme is determined by the overall strength of the balance of labor resources, and the fact that labor productivity is explained by the fall of their irrational use. In this regard, increasing the value of studying the level of efficiency of the use of working time, the dynamics and structure of its losses in the company JSC"Uzbektelecom", the scientific development of ways to address them.

The need for modern organizations in implementing a centralized corporate time-management made it necessary to define the place of time-management techniques in the management of the organization system, and accordingly, the place of time management as a scientific and practical discipline in general management.

Inefficient use of time has caused great damage to the enterprise. Living labor, unlike materialized, it is impossible to accumulate, to be used when it will be in demand. Irrational use of living labor in market conditions can minimize the benefits that provide modern equipment and technology. "Time - the limited capital, and if you can not manage it, you can not dispose of anything else".

The aim of the work and tasks: The aim of the thesis is to study the scientific and theoretical foundations of the problem of efficient use of working time, as well as the development of methodological and practical

recommendations for the identification of reserves to improve its efficiency. In accordance with the intended purpose the following tasks:

- to examine the theoretical and methodological basis for efficient use of time in the organization;

- analyze the current process of working time on the example of jsc "uzbektelecom";

- rassmotret main ways to improve the efficient use of working time in jsc "uzbektelecom";

- proposals for improving the efficient use of working time;

- the development of the implementation of time-management techniques as a control element of the system of jsc "uzbektelecom".

The object and predmet of the research: JSC "Uzbektelecom" was taken as an object. The subject of research is the introduction of time-management techniques to improve the efficiency of the JSC "Uzbektelecom".

The styles and methods of the research:In the course of the study were used such methods, based on techniques of comparison, Economic, Economics and Mathematics and Systems Analysis

Practical essence and application of research results:

Materials and conclusions of the study can be used in the process:

- Development of new time-management technology based on proposed research methods and approaches.

- Preparation of training programs on time management for the student audience, and in the projects of corporate training; the creation of teaching materials for the course and the teaching of the course.

- The implementation of corporate projects for the development of corporate standards of time management, using time management as a tool for organizational development.

The structure and component of the task:The study presents a comparative analysis of the various approaches to time management and classified the main directions of research in this area and highlights the most

relevant. historical and comparative analysis of different schools and management are held, focusing on issues of time management.

The main results of done research:Time management techniques are not considered in isolation, which is characteristic of the classical approach, but in the context of the management of the organization. Thus, it justified the place of time management in general management. For the first time developed "insertion" technology time management techniques in the management of the organization system, involving the development and implementation of corporate time-management standards within the overall system of corporate standards. It is proved that time management can be used not only as a tool to improve the efficiency of the use of time (which is characteristic of the classic hike), but also as a tool for development of the organization.

The little total expression of conclusion and invitations:The dissertation work consists of an introduction, three chapters, conclusion, list of references and appendix.

Scientific director

(sign)

Masters degree student

(sign)

ОГЛАВЛЕНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ.....	10
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА И МЕТОДЫ ЕГО ПРИМЕНЕНИЯ	16
1.1. Основные понятия и принципы тайм-менеджмента(ТМ).....	16
1.2. Современные методы тайм-менеджмента и особенности его использования.....	22
1.3. Характеристики методов тайм-менеджмента: хронометраж, фотография рабочего времени и MOST.....	28
Вывод к первой главе.....	44
ГЛАВА 2. АДАПТАЦИЯ МОДЕЛИ И МЕТОДОВ ТАЙМ – МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ ИКТ.....	45
2.1. Системы тайм-менеджмента и возможности его внедрения на предприятиях сектора ИКТ Узбекистана.....	45
2.2. Современное состояние использования рабочего времени АК «Узбектелеком».....	51
2.3. Опыт Японских компании в оптимизации использования рабочего времени.....	57
Вывод ко второй главе.....	61
ГЛАВА 3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В МИРЗО-УЛУГБЕКСКОМ ТЕЛЕФОННОМ УЗЛЕ (МУТУ) АК «УЗБЕКТЕЛЕКОМ» С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДОВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА	62
3.1 Анализ условий и факторов сокращения потерь рабочего времени в Мирзо-Улугбекском телефонном узле АК «Узбектелеком»	62
3.2. Использование методов фотографии рабочего дня и хронометража производственных процессов в Мирзо-Улугбекском телефонном узле АК «Узбектелеком».....	67
3.3. Пути повышения эффективности использования рабочего времени в филиале ТШТТ «АК Узбектелеком.....	74
Вывод к третьей главе.....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	84
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	87
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	91

ВВЕДЕНИЕ

Обоснование темы магистерской диссертации и её актуальность работы определяется общей напряженностью баланса трудовых ресурсов, 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.

В экономике XXI века в связи с возрастанием темпов изменений и степени неопределенности экономической среды увеличивается потребность в повышении адаптивности организации, скорости ее реакции на изменения. Эта адаптивность становится одним из важнейших факторов конкурентоспособности организации как экономической системы. Одним из инструментов повышения адаптивности является корпоративное внедрение технологий тайм-менеджмента в качестве элемента системы управления организацией.

В последние годы все большее количество организаций осознают потребность в централизованном корпоративном внедрении технологий тайм-менеджмента. Эта потребность обусловлена следующими факторами:

1. Растущие темпы изменений среды требуют передачи сотрудникам организации больших полномочий, принятия ими самостоятельных решений и самостоятельной организации и планирования своей работы. Особенно это актуально для мультипроектной деятельности, а также при большом количестве внешних запросов (от клиентов, поставщиков, субподрядчиков и т.п.), обращенных непосредственно к сотруднику и требующих от него самостоятельной расстановки приоритетов (без

обращения к непосредственному руководителю) в условиях ограниченных ресурсов времени.

2. Возрастает удельный вес нематериальных активов в стоимости организации; «ключевые компетенты» и эффективность их работы становятся основным фактором успешности все большего числа компаний. При этом крайне затруднен внешний контроль за деятельностью сотрудника, имеющей творческий характер, но повышается актуальность самостоятельной организации таким сотрудником своей работы.

3. Для организаций становятся нормой, а не редким исключением, постоянные существенные изменения деятельности – разработка новых продуктов, выход на новые рынки, внедрение новых инструментов и систем управления. Для топ-менеджеров и специалистов организации, соответственно, становится нормой постоянное увеличение количества и объема решаемых задач, необходимость постоянно изыскивать резервы времени для осуществления проектов, позволяющих организации непрерывно развиваться.

Указанная потребность современных организаций в централизованном корпоративном внедрении тайм-менеджмента обусловила необходимость определить место технологий тайм-менеджмента в системе управления организацией, и соответственно, место тайм-менеджмента как научно-практической дисциплины в общем менеджменте.

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.

Как было отмечено Президентом Республики Узбекистан И.А. Каримовым «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

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

Объект и предмет исследования. В качестве объекта была взята "АК Узбектелеком". Предметом исследования является внедрение методов тайм-менеджмента для повышения эффективности предприятия "АК Узбектелеком".

Цели и задачи исследования.Целью диссертационной 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 АК «Узбектелеком»;

¹И.А. Каримов. Доклад Президента Республики Узбекистан на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития в 2015 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2016 год// «Народное слово», 16 января 2016 г.

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

-рассмотреть основные пути повышения эффективного использования рабочего времени в АК «Узбектелеком»;

-внести предложения по повышению эффективного использования рабочего времени; разработка методик внедрения тайм-менеджмента как элемента системы управления "АК Узбектелеком".

Научная новизна. Методы тайм-менеджмента рассмотрены не изолированно, что характерно для классического подхода, но в контексте управления организацией. Таким образом, обосновано место тайм-менеджмента в общем менеджменте. Впервые разработаны технологии «встраивания» методов тайм-менеджмента в систему управления организацией, предполагающие разработку и внедрение корпоративных стандартов тайм-менеджмента в рамках общей системы корпоративных стандартов. Доказано, что тайм-менеджмент может применяться не только как инструмент повышения эффективности использования времени (что характерно для классического подхода), но и как инструмент развития организации.

Основные задачи и гипотезы исследования.

В исследовании проводится сравнительный анализ различных подходов к тайм-менеджменту, а также классифицируются основные направления исследований в данной области и выделяются наиболее актуальные. Проводится историко-сравнительный анализ различных школ и направлений менеджмента, уделявших внимание вопросам тайм-менеджмента.

Обзор литературы по теме исследования.

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 авторов, как Арипов А.Н., Иминов Т.К., Адамчук В.В., Кибанов А.Я., Ромашов О.В., Шеремет А.Д., а среди западных – технологии Ст.Кови (США), Л.Зайверта (Германия), К.Меллера (Дания). Усилиями этих и других исследователей тайм-менеджмент к 70-м г.г. XX в. оформился как самостоятельная дисциплина, предлагающая менеджеру-практику широкий выбор систем планирования и самоорганизации.

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.

Характеристика методик, примененных в исследовании.

В ходе проведения исследования были использованы такие методы, основанные на методах сравнения, экономического, экономико-математического и системного анализа

Теоретическое и практическое значение результатов исследования. Материалы и выводы исследования могут быть использованы в процессе:

1. Разработки новых технологий тайм-менеджмента на основе предложенных в исследовании методов и подходов.

2. Подготовки учебных программ по тайм-менеджменту как для студенческой аудитории, так и в проектах корпоративного обучения; создания учебно-методических материалов по курсу и преподавания курса.

3. Реализации корпоративных проектов по разработке корпоративных стандартов тайм-менеджмента, при использовании тайм-менеджмента как инструмента организационного развития.

Характеристика структуры работы.

Диссертационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и приложения

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА И МЕТОДЫ ЕГО ПРИМЕНЕНИЯ

1.1. Основные понятия и принципы тайм-менеджмента

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 направлении тайм-менеджмента существует масса интересных возможностей для исследователя.

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

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

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

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

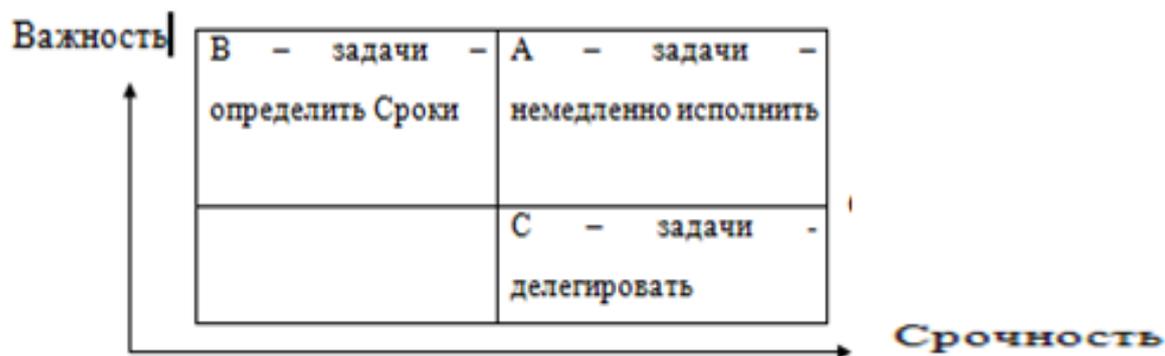


Рисунок 1.1. Распределение приоритетов решения задач⁶

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. Дитмер, 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

⁶ Источник: <http://www.ftmtm.uz>

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.

Определение важности осуществляемой деятельности имеет решающее значение для эффективности работы руководителя.

1.2.Современные методы тайм-менеджмента и особенности его использования

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

В качестве теоретической основы разработки и внедрения гибких методов тайм-менеджмента, адекватных динамично изменяющейся бизнес-среде, обосновывается непрожективный подход к организации деятельности. Подход является ответом на жесткость, негибкость классических методов планирования, неэффективность их использования в непредсказуемых, быстро меняющихся ситуациях, а также людьми, по психологическому типу не склонными к жесткому планированию и упорядочению. «Прожективному» подходу, в рамках которого всякому действию предшествует создание проекта, плана, и т.п., далее воплощаемого в реальность (зачастую «сопротивляющуюся» и «ломающую» планы), противопоставлен альтернативный подход.

Под прожективным подходом (см. рис.1.2, последовательности пунктов соответствует последовательность черных стрелок) понимается такой подход к организации деятельности, который предполагает на начальном этапе ее проектирования:

- анализ исходной системы (ситуации) и построение ее модели на уровне А (модели невысокого уровня абстрактности – конкретные задачи, проекты);
- фиксацию «ущербности» ситуации с точки зрения моделей уровня АА (модели высокого уровня абстрактности – общие критерии);
- построение на уровне А образа желаемого будущего состояния интересующей нас системы (постановку конкретной измеримой цели);
- подбор средств (действий и ресурсов), позволяющих перестроить систему на уровне К (конкретные управляемые объекты) до этого состояния;
- создание проекта использования этих средств.

На этапе осуществления проекта этот подход предполагает:

- оценку отклонения ожидаемого результата проекта от намеченной цели и действия, направленные на приближение этого результата к цели (на рис.1 оценка обозначена треугольником);
- внесение корректив в цель и средства ее достижения при поступлении новой информации (скользящее планирование; на рис.1.2 для простоты не отражено).

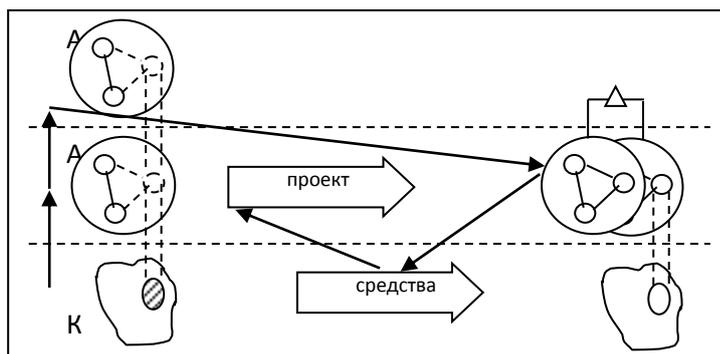


Рис. 1.2 Схема проективного подхода к организации деятельности⁷

Непроективный подход (см. рис. 1.3) предполагает на начальном этапе:

- фиксацию «ущербности» исходной ситуации с точки зрения критериев уровня АА.
- построение на уровне АА общих требований к будущему состоянию системы (постановку достаточно абстрактной надцели);
- рассмотрение тенденций развития системы (ситуации) на уровне К, поиск тех из них, которые должны привести к достижению надцели;
- создание условий, при которых эти тенденции и возможности, заложенные в системе, могли бы проявиться в полной мере при минимуме активного вмешательства.

На этапе деятельности непроективный подход предполагает:

- оценку отклонения ожидаемого будущего состояния системы от соответствия надцели и действия, направленные на устранение факторов,

⁷ Источник: <http://www.ftmtm.uz>

мешающих ситуации самостоятельно приближаться к требованиям надцели (на рис. 1.2 «поддержание процессов»; оценка обозначена треугольником);

- использование изменений системы (ситуации) в качестве ресурсов, усиливающих закономерное самостоятельное развитие ситуации в сторону соответствия требованиям надцели.

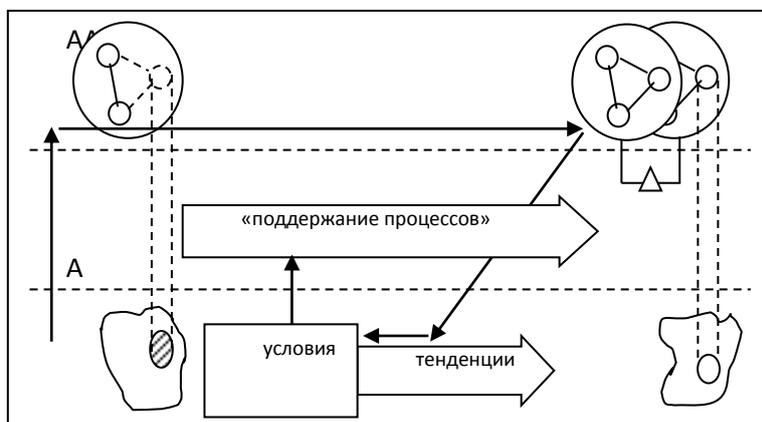


Рисунок 1.3. Схема непроективного подхода к организации деятельности⁸.

Для разработки новых методов тайм-менеджмента и их сравнения с классическими методами в качестве основы классификации методов взят кибернетический «рефлексивный контур» С.П.Никанорова, как наиболее удобный инвариантный «конструкт» в проектировании организации. Все технологии тайм-менеджмента, соответственно, разбиты по трем основным функциям контура: анализ («персональный управленческий учет»), моделирование, принятие решений («персональное стратегическое планирование») и регулирование, реализация решений («персональное оперативное управление»).

1. Методы анализа и оценки личной эффективности. Систематизированы и обобщены классические подходы к хронометражу и анализу личного времени. Разработаны авторские технологии, общей чертой которых является переход от принятого в отечественной школе тайм-менеджмента учета времени к учету и анализу личной

⁸ Источник: <http://www.ftmtm.uz>

производительности труда, измеряемой как с помощью объективных, так и субъективных, оценочных показателей.

2. Методы моделирования – принятия решений и планирования. Ключевой разработанный здесь метод – контекстное планирование, являющееся альтернативой классическому жесткому планированию. Классическое планирование ориентировано на жесткое, астрономическое, линейное время («хронос», древнегреч.); контекстное планирование является одной из реализаций непрожективного подхода и опирается на гибкое, ситуационное время («кайрос», в переводе с древнегреч. «удачный момент»), позволяя повысить эффективность реагирования на непредвиденные обстоятельства с помощью упорядочения задач по «кайросам», «контекстам». Также разработаны подходы «персональный проектный менеджмент» (переход в личной работе от «функционального» управления, характерного для классического тайм-менеджмента, к «проектному») и ряд технологий расстановки приоритетов и их связи с планированием.

3. Методы регулирования – реализации решений. Разработан «метод ограниченного хаоса», являющийся приложением непрожективного подхода к процессам оперативного регулирования личной работы. Разобран «стереотип порядка», характерный для классического тайм-менеджмента, показана его неоптимальность и достижение максимальной эффективности личной работы не на максимальном, а на оптимальном (определяемом ситуационно) значении уровня упорядоченности. Дан ряд практических приложений: упорядочение информации в личной работе, методика ведения творческой картотеки, создание «место хаоса» в любом управлении и регламентации.

Также описана разработанная автором методика внедрения тайм-менеджмента в личной работе сотрудника организации – пособие «Учебный органайзер», содержащее теоретические блоки, практические задания и рабочие бланки, распределенные на несколько учебных недель. Разобраны

типичные проблемы, возникающие при внедрении тайм-менеджмента в личной работе. Сформулированы основные требования к программным продуктам, могущим быть носителями предложенных методов, даны примеры реализации методов в наиболее распространенных системах (MSOutlook, LotusNotes).

Методы внедрения корпоративного тайм-менеджмента

Проблема внедрения тайм-менеджмента как элемента системы управления организацией рассмотрена в следующих аспектах: способы использования тайм-менеджмента для развития организации; применения тайм-менеджмента в качестве элемента корпоративных стандартов; диагностики тайм-менеджмента в организации. Также обоснована логика корпоративного внедрения тайм-менеджмента.

При анализе тайм-менеджмента как инструмента развития организации выделено ключевое противоречие управления в условиях растущей неопределенности – между стремлением менеджера к подконтрольности ситуации и необходимостью все более высокого уровня самостоятельности в принятии решений сотрудниками, в силу необходимости быстрого реагирования организации на запросы внешней среды. Делается вывод о целесообразности «управления через картины мира», контроле не столько за принимаемыми сотрудниками решениями, сколько за моделями, на основе которых они принимают решения (2-я функция рефлексивного контура). Таким образом обосновывается возможность повышения адаптивности организации, скорости ее реагирования на изменения внешней среды, за счет внедрения тайм-менеджмента в корпоративную культуру компании, которая и является совокупностью таких моделей, механизмов принятия решений (аксиом, стереотипов, критериев, и т.п.), существующих у каждого сотрудника компании.

Такое применение тайм-менеджмента является авторской разработкой, развивающей идею «организационно-трудовой бактерии»

А.К.Гастева. Это подход к повышению корпоративной эффективности «снизу вверх», от личной мотивации сотрудника организации невосполнимостью времени его жизни, противоположный (и взаимодополняющий) к обычному подходу «сверху вниз», когда эффективность личной работы сотрудника является результатом выстроенной корпоративной системы управления. Описываются механизмы действия «тайм-менеджерской бациллы», во-первых стимулирующей повышение эффективности «снизу» и во-вторых, облегчающей внедрение организационных преобразований «сверху».

1.3. Характеристики методов тайм-менеджмента: хронометраж, фотография рабочего времени и MOST

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 времени для определенных этапов процесса.

Проведение 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.

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

1. 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.
2. 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.
3. В целях обеспечения непрерывности проведения хронометража, следует, по возможности, избегать дискуссий с теми лицами, за которыми ведется наблюдение, а также с третьими лицами.
4. Следует соблюдать условия коллективного договора, а в случае необходимости, и регламент предприятия в отношении информирования руководства и других производственных служб о проведении хронометража.
5. Хронометраж нельзя проводить без ведома наблюдаемого работника. Поэтому работников, над которыми будет проводиться наблюдение, необходимо перед их началом поставить в известность относительно цели исследования.
6. Лист хронометража является документом; поэтому в нем не должно быть исправлений; записи должны выполняться с помощью техники, не допускающей исправлений.
7. Должно обеспечиваться соблюдение требований по технике безопасности.

Каждый этап процесса измерений начинается начальными 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.

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.

Таблица 1.1

Использование формуляров хронометража для различных очередностей процессов⁹

№	Очередность процесса	Применение
1	Процесс без циклических повторения этапов	Единичное производство, индивидуальный труд
2	Процесс с повторением очередностей этапов	Серийное производство, индивидуальный труд

⁹ Источник: <http://www.oecd.org>

3	Процесс с нерегулярным повторением отдельных серий этапов у одного работника	Единичное производство, индивидуальный труд
4	Процесс с равными и различными сериями этапов с участием нескольких людей или средств производства	Работа в группах, многоместная работа

Фотография рабочего времени (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.

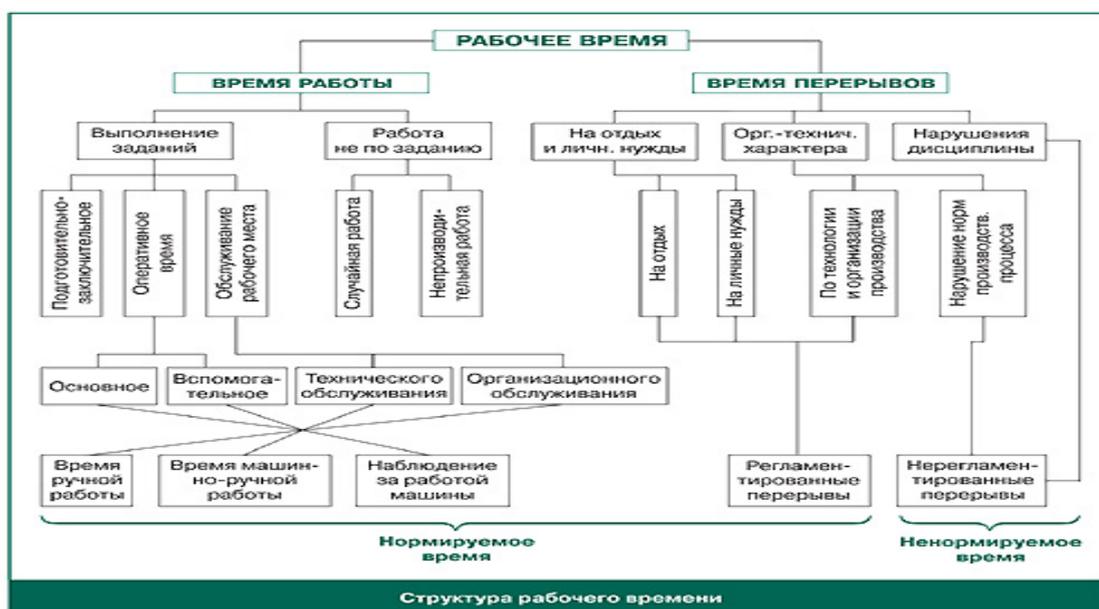


Рисунок 1.4. Структура рабочего времени¹⁰

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

¹⁰ Источник: <http://www.oecd.org>

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 1.2.

Наблюдательный лист ФРД¹¹

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

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 1.3.

Сводная таблица одноименных затрат рабочего времени и перерывов¹²

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

¹¹ Источник: <http://www.oecd.org>

¹² Источник: <http://www.oecd.org>

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

Таблица 1.4.

Баланс рабочего времени¹³

Наименование затрат времени	Индекс	Продолжительность	
		Минуты	%%

Затем сопоставляется фактический баланс рабочего времени с нормативным в таблице 1.6

Таблица 1.5.

Сопоставление фактического и нормативного балансов рабочего времени¹⁴

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

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.

Система MOST (MaynardOperationSequenceTechnique), выпущенная в свет в начале семидесятых, снискала себе славу как вполне надежный инструмент. На сегодняшний момент в мире насчитывается уже более 30 000 сертифицированных специалистов MOST.

¹³ Источник: <http://www.oecd.org>

¹⁴Источник: <http://www.oecd.org>

В MOST выделяется 18 базовых элементов, которые обозначаются буквами, например: А (Actiondistance) – движение по дистанции; В (Bodymotion) – движение корпуса тела; G (Gaincontrol) – получение контроля над объектом, захват; Р (Placement) – укладка объекта.

Эти элементарные действия складываются в последовательности. При этом последовательностей всего четыре, и любую производственную операцию (а также большинство административных) можно отнести к одной из них:

А В G А В Р А – свободное движение

А В G M X I А – контролируемое движение

А В G А В Р __ А В Р А – использование инструмента

А Т K F V L V P T А – применение ручного крана

После того, как последовательность записана, каждой букве (действию) присваивается индекс (целое число) – показатель длительности действия, зависящий от его параметров (протяженности движения по дистанции, типа движения тела, тяжести захватываемого объекта и т.п.). Присвоение индекса производится при помощи специальных таблиц нормативов.

Наконец, чтобы вычислить длительность последовательности, все индексы надо сложить и умножить на определенный коэффициент, чтобы перевести в единицы времени, которые в MOST называются TMU (TimeMeasurementUnit, один TMU равен стотысячной часа). Соответственно, время в TMU можно перевести в секунды или минуты.

Таким образом, раскладывая производственные процессы на операции, а их – на последовательности, можно вычислить норму времени для любого процесса.

Обычно использование MOST в отношении конкретного рабочего места включает в себя четыре последовательных шага:

1. Предварительное ознакомление с производственными операциями (изучение процессов и их операций, оценка частот, выделение необходимых элементов и излишних, фиксация "особенностей").
2. Видеосъемка операций (3-5 циклов).
3. Запись последовательностей, расчет времени.
4. Представление результатов.

На обработку одного рабочего места при обладании определенными навыками может быть потрачено всего 2 дня.

Более наглядно применение MOST можно объяснить на примере (см. рис.1.3). Предположим, что оператор берет со стола деталь (в пределах досягаемости), делает 10 шагов, наклоняется, кладет ее в ящик и возвращается к рабочему месту (столу). Записываем типовую последовательность для этого примера. В нашем случае это "свободное движение", которое представляет собой набор из семи действий: A B G A B P A.

В ней отражены фазы действий: ABG -берет деталь, ABP – относит и кладет деталь, A – возвращается. Теперь для каждого элемента надо определить его индекс из таблиц нормативов.

Первый элемент: A – перемещение руки до детали. Деталь расположена в пределах досягаемости, поэтому индекс для этого действия – единица.

Второй элемент: B – движение корпуса тела. Подъемов и наклонов нет, ставим "0".

Третий элемент: G – захват легкой детали. Ставим "1".

Четвертый элемент: A – перемещение по дистанции. 10 шагов – соответствует индексу "16". Заметим, что для каждой "буквы" используется своя таблица индексов (и для первой "А", и для четвертой, и для последней – одна и та же таблица).

Пятый элемент: В – движение корпуса тела. Полный наклон – ставим "6".

Шестой элемент: Р – укладка объекта. Свободное размещение – это индекс "1".

Седьмой элемент: А – перемещение по дистанции. Возврат в исходное положение, 10 шагов – ставим "16". В результате наша последовательность обрела окончательный вид:

A₁ B₀ G₁ A₁₆ B₆ P₁ A₁₆

Определяем время выполнения последовательности в ТМУ, умножая сумму индексов на коэффициент 10.

$$(1+0+1+16+6+1+16)*10 = 410 \text{ ТМУ}$$

Можно пересчитать в секунды, получается 14,76 сек.

Пример разложения операции на элементарные движения и подсчет ее длительности с помощью MOST

Индекс	Преодоление дистанции
A ₀	Менее 5 см.
A ₁	В пределах досягаемости
A ₃	1—2 шага
A ₆	3—5 шагов
A ₁₀	5—7 шагов
A ₁₆	8—10 шагов

Индекс	Движение тела
B ₀	Нет.
B ₃	Наклон и подъем на 50%
B ₆	Полный наклон и подъем
B ₁₀	Сесть или встать

Индекс	Захват объекта
G ₁	Захват легкого объекта
G ₃	Захват тяжелого или объемного объекта Захват из-под препятствия (напр., под другой деталью) «Слепой» захват (оператор не видит деталь)

Индекс	Размещение объекта
P ₀	Продолжает держать в руках. Выпускает из рук, не контролируя движение
P ₁	Свободное размещение (другие объекты не мешают разместить там, где хотим)

ИТОГ: A₁ B₀ G₁ A₁₆ B₆ P₁ A₁₆
(1+0+1+16+6+1+16)×10 = 410 ТМУ = 14.76 сек.

Рисунок 1.5. Разложение операции на элементарные движения и подсчет ее длительности с помощью MOST¹⁵

¹⁵ Источник: <http://www.oecd.org>

	MOST	Хронометраж
Достаточность	<ul style="list-style-type: none"> Учитываются только необходимые движения 	<ul style="list-style-type: none"> В замер попадают все движения, в т.ч. иногда и излишние
Объективность	<ul style="list-style-type: none"> Оператор никак не может повлиять на измерения 	<ul style="list-style-type: none"> Оператор может повлиять на измерения, намеренно замедляясь при замерах
Необходимое количество замеров	<ul style="list-style-type: none"> Всего 3-4 цикла 	<ul style="list-style-type: none"> Не менее 30 циклов
	<ul style="list-style-type: none"> Средняя длительность операции 5 минут 	
Длительность расчета	<ul style="list-style-type: none"> 3-4 замера - 0,5 час Анализ длительности 2 час Итого: 2,5 час 	<ul style="list-style-type: none"> 30-40 замеров – 3 час Анализ длительности – 0,1 час Итого: 3,1 час
Длительность перерасчета (при изменении способа производства или другого типоразмера)	<ul style="list-style-type: none"> Требуется только изменить параметры в записи, что занимает несколько минут 	<ul style="list-style-type: none"> Новый производственный эксперимент (полностью новые замеры, 30 циклов на каждый типоразмер)

Рисунок 1.6. Сравнительные показатели MOST и метода хронометража¹⁶

Можно легко видеть, что MOST по всем параметрам превосходит хронометраж. MOST учитывает только необходимые движения, он более объективен, и для него требуется меньше замеров.

По длительности расчета он сравним с хронометражем. А по длительности перерасчета MOST более чем великолепен: для того, чтобы скорректировать нормативы при изменении способа производства, потребуется только изменить параметры в записи последовательностей, что занимает всего несколько минут. Если брать хронометраж, то в данном случае придется проводить новый производственный эксперимент (т.е. заново начинать замеры на как минимум 30 циклов).

Если же завод выпускает несколько артикулов аналогичной продукции, производство которых отличается не видами действий, а их количеством и/или параметрами, то в случае MOST для вычисления норматива на все семейство нужно чуть больше, чем для расчета норматива на один вид, - т.е. 2 дня. В случае хронометража, опять же, потребуется новый эксперимент для каждого артикула.

¹⁶ Источник: <http://www.oecd.org>

Вывод к первой главе

В последние годы все большее количество организаций осознают потребность в централизованном корпоративном внедрении технологий тайм-менеджмента.

В качестве примера использования тайм-менеджмента в современном западном бизнес-консультировании, можно С.Кови «7 привычек высокоэффективных людей»¹⁷. 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.

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.

Также рассматривается метод хронометража рабочего 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 времени для определенных этапов процесса.

¹⁷Стивен Кови об инструментах и способах организации осмысленной, наполненной и эффективной жизни в Квадрате

ГЛАВА 2. АДАПТАЦИЯ МОДЕЛИ И МЕТОДОВ ТАЙМ – МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ ИКТ

2.1. Системы тайм-менеджмента и возможности его внедрения на предприятиях сектора ИКТ Узбекистана

Под системой мы понимаем целостную структуру взаимосвязанных деталей, где всё вышеперечисленное является лишь элементом. В целом же система управления временем – это специальная методика, зачастую с собственным инструментарием, а также рекомендациями и советами по эффективной организации своей деятельности. Её задача – не просто напомнить о каком-либо занятии или встрече, распланировать день (месяц, год), но и показать, как это сделать эффективно, чтобы не только завершить работу в срок, но и достичь большего. В классическом понимании системы тайм-менеджмента и заложена суть: она помогает человеку и планировать занятость, и гибко управлять временем, затрачиваемым на разные нужды.

Сегодня существует около десятка наиболее известных систем управления временем и множество вариаций, основанных на личном опыте их применения. На форумах и в блогах можно найти достаточное количество примеров собственных систем, где авторы объединяют элементы нескольких методик, привнося новшества, или трактуя их под свою сферу занятости. В этом, в частности, заключается одна из главных полезностей: возможность «настроить» план «под себя», изменить, полностью отбросить или позаимствовать из других техник отдельные инструкции и детали. Благодаря этому, системы управления временем может применять каждый: инженер и журналист, офисный сотрудник и фрилансер, тот, кто распределяет рабочее время и тот, кто планирует отдых. Каждая из них имеет свои преимущества, поэтому рассмотрим несколько наиболее известных



Рисунок 2.1. Пирамида Франклина¹⁸

Структура системы представляется как пирамида, где каждый элемент зависит от предыдущего. Фундаментом выступают жизненные ценности планирующего. Это то, что важно для человека, то, вокруг чего строится его жизненная концепция (власть для политика, слава и известность для певицы, выдающиеся результаты для спортсмена и т.д.). Следующий блок – глобальные цели – конкретное выражение результата, главная цель (стать премьер-министром, получить престижную музыкальную премию или записать платиновый диск, установить новый мировой рекорд). На основе глобальных целей строится генеральный план по их достижению – своеобразная обобщённая инструкция к тому, как может быть достигнута цель. Далее устанавливается уже более конкретный план, на 3-5 лет, который включает в себя конкретные шаги (партийная работа, обучение в вокальной студии, международные выступления). С учётом масштаба поставленных задач составляются среднесрочный и краткосрочный планы

¹⁸ Источник: http://www.europa.eu.int/information_society/eeurope

(подготовка к вступительному экзамену, тренировка отдельных навыков). Таким образом, получается отчётливая и понятная картина того, как достичь целей всей жизни.

Суть метода Франклина подобна приёму «съедения слона» или лестнице успеха – постепенному восхождению к намеченному результату. Эта система строится по принципу «сверху вниз» – от определения глобальных жизненных задач до более конкретных шагов достижения успеха. Преимуществом пирамиды является её наглядность и простота. Недостатками – то, что она негибка к изменениям и лишена детализации в плане управления делами, ведь больше сосредоточена на их планировании.¹⁹

Стивен Кови – один из наиболее известных современных последователей и популяризаторов пирамиды Франклина как техники планирования жизни и достижения поставленных целей. Он также является автором собственной методики, которая дополняет пирамиду, перекрывая её слабые стороны (что касается, в первую очередь, продуктивного управления ежедневными делами).

Созданная С. Кови матрица управления временем является отличным инструментом для планирования занятости и определения «воров времени» – действий, из-за которых оно тратится попусту. По сути, это готовый шаблон, куда каждый, в соответствии с предложенной классификацией, относит задачи и дела, с которыми ежедневно сталкивается²⁰. Выглядит матрица так:

¹⁹ Бенджамин Франклин /*Время – деньги!* Глава VIII/: АСТ; Москва; 2014

²⁰ Стивен Кови, Роджер Меррилл, Ребекка Меррилл./ Главное внимание – главным вещам./ Раздел II. Главное, чтобы главное оставалось главным/ 4. Организация квадранта II: процесс расстановки приоритетов

I	СРОЧНО - ВАЖНО	C	B	II	НЕ СРОЧНО - ВАЖНО	C	B
Сектор кризисов		✓	✓	Сектор качества			✓
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Критические ситуации ▪ Неотложные проблемы ▪ Проекты с горящими сроками ▪ Срочные дела с высоким приоритетом, требующие вашего немедленного участия в преодолении кризиса 	Результаты: <ul style="list-style-type: none"> ▪ управление в условиях кризиса ▪ Стресс ▪ «Перегорание» ▪ «Тушение пожаров» и «вечный бой» ▪ Разрушение жизни 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Профилактика ▪ Прояснение ценностей ▪ Планирование ▪ Укрепление связей, отношений ▪ Восстановление сил ▪ Поиск новых возможностей 	Результаты: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Видение, перспектива ▪ Эффективность ▪ Целесообразность ▪ Баланс ▪ Удовлетворенность ▪ Уменьшение количества кризисных ситуаций ▪ Управление жизнью 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Давление окружающих ▪ Ежедневные помехи и отвлечения ▪ Реализация чужих желаний и целей ▪ Распространенные (привычные) виды деятельности ▪ Некоторые заседания 	Результаты: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Краткосрочный фокус ▪ Ощущение себя в роли «жертвы» ▪ Репутация хамелеона ▪ Представление о бессмысленности целей и планов 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Потери времени ▪ Замешательство ▪ Мелочи, отнимающие время ▪ Праздное времяпровождение ▪ Наркотическая зависимость от каких-либо занятий 	Результаты: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Полная безответственность ▪ Зависимость в основных вопросах от других лиц или организаций ▪ Накопление негативных эмоций, разрушение жизни 		
Призрак сектора кризисов		C	B	Сектор деградации		C	B
III	СРОЧНО - НЕВАЖНО	✓		IV	НЕ СРОЧНО - НЕВАЖНО		

Рисунок 2.2. Матрица Стивена Кови²¹

GTD Дэвида Аллена. Если постараться описать метод Дэвида Аллена одним предложением, то можно сказать, что основная его рекомендация – максимально использовать современные технические инструменты для целей планирования и управления временем. Это не отобразит всю суть GTD, но позволит сложить представление хотя бы о части техники.

Действительно, система тайм-менеджмента Д. Аллена известна, в первую очередь, своими техническими «уловками» (система «43 папки», применение специального компьютерного ПО и канцелярских предметов), целью которых является упрощение управления проектами. О некоторых практических инструментах GTD мы поговорим в следующем уроке, здесь же приведём общую характеристику техники.

Ещё до создания теории автор был уверен, что сама организация работы никогда не должна занимать времени больше самой работы.

²¹Источник: http://www.europa.eu.int/information_society/eeurope

Поэтому в основу системы и легло убеждение, что максимальные усилия нужно прикладывать к практическому выполнению задания, а не помнить всё, что нужно сделать. «Помнить» будут предложенные Алленом инструменты, а человек будет лишь выполнять работу.

Getting Things Done (GTD) берёт свое начало с публикации одноименной книги (2002). Сегодня это чёткая, детальная, пошаговая методика повышения личной эффективности, пользующаяся огромным спросом. Взгляды Д. Аллена выходят за рамки традиционного тайм-менеджмента, хотя много его советов как раз таки направлены на «приведение дел в порядок», избавление от рабочей неразберихи и хаоса.

В отличие от С. Кови, автор GTD считает главным не выделять приоритеты, а контролировать процесс выполнения задач и, на основе результатов, строить видение будущего. Очевидно, что это диаметрально противоположно принципу пирамиды Франклина, ведь Аллен предлагает заканчивать глобальными планами, а не начинать с них. Для достижения успеха в данном отношении он предлагает применять 3 самостоятельные модели:

- управление рабочим процессом подразумевает контроль над всеми обязанностями и задачами и реализуется через 5 этапов: сбор, обработка, организация, обзор, действия;
- 6-уровневая модель обзора работы для видения перспектив (текущие дела, текущие проекты, круг обязанностей, ближайшие годы (1-2 года), пятилетняя перспектива (3-5 лет), жизнь);
- естественный метод планирования (определение цели и принципов, виденье желаемых результатов, мозговой штурм, организация, определение следующего конкретного действия).

Несомненным преимуществом GTD как системы управления временем является то, что она наиболее целостная, предлагающая готовый набор инструкций, следуя которым можно «привести дела в порядок». Д. Аллен также предлагает много практических инструментов,

способствующих этому. С другой стороны, GTD требует жёсткой самодисциплины и постоянной работы над поддержанием личной системы в актуальном состоянии. К тому же, есть мнения, что она не совсем подходит для людей творческих профессий. Так, специалист в области тайм-менеджмента А. Капуста считает, что эта система идеально вписывается в работу тех, у кого она носит более линейный характер, например, в сфере продаж. Там человек ежедневно вынужден делать сотни звонков, получать множество электронных писем, и без соответствующей организации ему достаточно сложно со всем этим справиться. Но в творческой работе последовательность заданий не всегда приоритетна, а строгость оставляет мало места для новаторства.

П. Друкер – один из наиболее авторитетных американских теоретиков менеджмента, в том числе и по проблемам управления временем. В своей книге «The Effective Executive» он останавливается на нескольких важных с точки зрения эффективной организации занятости аспектах. Во-первых, автор уверен, что тайм-менеджмент и менеджмент тесно связаны. Управление временем невозможно без управления деятельностью в целом. Это реализуемо, во многом, только в случае правильной постановки целей, выделения приоритетов и путей достижения поставленных задач, распределения и делегирования обязанностей.

Во-вторых, двумя центральными понятиями его системы являются «дискреционное время» и «консолидация времени». П. Друкер считает, что человек не может эффективно работать больше 2-3 часов подряд. После этого периода организм устаёт, мозг начинает отвлекаться, и какое-то время функционирует менее продуктивно. С учётом этого нужно разбивать рабочий день на временные блоки, главные из которых – дискреционные, когда продуктивность наибольшая и когда следует решать важные дела. Другое время следует консолидировать и применять для решения менее важных задач – совершения звонков, ответов на корреспонденцию и т.д.

Определить алгоритм можно просто, понаблюдав некоторое время за своей занятостью и активностью²².

2.2 Современное состояние использования рабочего времени «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

²²Питер Ф. Друкер. /Эффективный управляющий/Глава 1. Эффективности можно научиться

(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 счете 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 2014— 2015 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.

2.3. Опыт Японских компании в оптимизации использования рабочего времени

Говоря о понятии современного тайм-менеджмента, люди чаще всего имеют в виду систему и методики лично-деловой организации, пришедшие к нам с Запада. И это вполне понятно, поскольку именно там зародилась вся теоретическая и практическая база знаний, позволяющая эффективно управлять своим личным временем.

И только лишь небольшая часть специалистов знает о том, что и на Востоке есть свои, не менее успешные (а в некоторых смыслах и превосходящие западные) техники тайм-менеджмента. Под Востоком подразумевается, конечно же, Япония, славящаяся уникальностью своих бизнес-технологий.

Порядок и чистота на рабочем месте, а не „упорядоченный хаос“, являются основой всех улучшений, повышения производительности и качества в промышленном производстве и других отраслях. Только в чистой и упорядоченной среде могут производиться бездефектные,

соответствующие требованиям клиентов товары и услуги и реализовываться соответствующая требованиям результативность применяемых процессов. Необходимыми предпосылками для достижения этого является методика 5S, или 5 шагов. Типовые инструкции, шаблоны, лучший опыт предприятий вы можете найти в практическом руководстве по внедрению 5S.

Японская система 5S представляет собой чётко структурированную систему, которая позволяет создать оптимальные условия работы на производстве или в офисе. Путь к достижению идеальных условий лежит через создание на рабочем месте порядка, соблюдении чистоты и аккуратности, выработке мер, позволяющих экономить время и энергию.

Иными словами, система 5S направлена на упорядочивание того хаоса, который творится порой на производстве, в фирме или любой другой отрасли, представляющей собой коллективный рабочий процесс множества людей.

Методика 5S основана на пяти базовых принципах построения работы, или, как их называют сами японцы, 5 шагах. Рассмотрим их вкратце.

1-й шаг – «Сэири», в переводе с японского означает сортировку, удаление всего ненужного.

В практическом плане этот пункт системы 5S подразумевает разделение всех окружающих на работе вещей по двум группам: нужные и ненужные. Люди рассортировывают предметы по трём номинальным категориям:

- Ненужные вещи, то есть такие, которые подлежат утилизации;
- Потенциально нужные – такие, которые могут использоваться время от времени, – их переносят в отдельное место хранения;
- Нужные вещи – предметы, необходимые в работе ежедневно, те, без которых в производстве не обойтись.

Считается, что этот шаг повышает уровень культуры и безопасности труда.

2-й шаг – «Сэйтон», который можно перевести как «аккуратность, соблюдение должного порядка».

Этот шаг направлен на упорядочивание тех предметов, которые необходимы в ежедневной работе. Вещи расставляют по таким местам, откуда можно было бы с лёгкостью достать их в нужный момент. Для быстрого поиска все предметы рекомендуется промаркировать.

3-й шаг – «Сэисо» – переводится как «упорядочивание, содержание в чистоте».

Этот шаг направлен на внедрение в производстве чистоты. Рабочее место необходимо визуально разделить на несколько функциональных зон, в пределах которых будут находиться соответствующие вещи. Содержание всех приборов в чистоте, их периодическая проверка позволит избежать поломок и недееспособности, которые могут помешать эффективной работе.

4-й шаг – «Сэйкэцу» – слово, которое буквально переводится как «стандартизация».

На данном этапе анализируются первые итоги внедрения в жизнь первых трёх шагов, результаты записываются в специальный блокнот (или фиксируются в электронном виде). Наиболее эффективные решения закрепляются в стандартизации и автоматизации рабочего процесса.

5-й шаг – «Сицукэ» – это понятие в переводе означает «совершенствования, формирование дисциплины».

Заключительный шаг, направленный на осознание 5S как философии. Система бережливого производства, созданная в ходе реализации предыдущих шагов, позволяет существенным образом улучшить эффективность всей работы в целом, что, в конечном счёте, и является главной целью тайм-менеджмента.

Эта великолепная система пользуется большим спросом не только в Японии, но и в других странах. Сотни тысяч руководителей внедрились в своих компаниях 5s и убедились в эффективности данной системы.

Благодаря ее использованию можно добиться:

- Выравнивания показателей по количеству несчастных случаев. Часто именно беспорядок на рабочем месте приводит к травмам и инвалидности.
- Эстетической привлекательности рабочего места, даже если в вашем кабинете стоит простая мебель, да и ремонт бы в нем не мешало сделать.
- Повышения эффективности рабочего процесса. Вспомните, сколько времени вы тратили каждый раз, пытаясь найти нужный документ среди завалов на своем столе. А как злились, когда нужно было вернуть файл в нижнюю папку, которая покоится под грудой десятка других.
- Уменьшения времени, затрачиваемого на выполнение того или иного задания, причем – не за счет качества, а за счет наведения порядка на рабочем месте.
- Улучшения рабочего климата. Беспорядок в доме или в офисе негативно влияет на психическое состояние человека. Не добавляет настроения и необходимость долго копаться, чтобы найти то, что нужно.

Вывод ко второй главе

Во второй главе даны описания систем тайм-менеджмента и возможности его внедрения на предприятиях сектора ИКТ Узбекистана, современное состояние использования рабочего времени АК «Узбектелеком», опыт Японских компании в оптимизации использования рабочего времени.

В данной главе рассматриваются системы Б. Франклина, С. Кови, американская система GTD (getthingsdone), внедрение японской системы 5S и их внедрение в организации АК «Узбектелеком».

Например, суть метода Франклина подобна приёму «съедения слона» или лестнице успеха – постепенному восхождению к намеченному результату. Эта система строится по принципу «сверху вниз» – от определения глобальных жизненных задач до более конкретных шагов достижения успеха.

Японская система 5S представляет собой чётко структурированную систему, которая позволяет создать оптимальные условия работы на производстве или в офисе. Путь к достижению идеальных условий лежит через создание на рабочем месте порядка, соблюдении чистоты и аккуратности, выработке мер, позволяющих экономить время и энергию.

Иными словами, система 5S направлена на упорядочивание того хаоса, который творится порой на производстве, в фирме или любой другой отрасли, представляющей собой коллективный рабочий процесс множества людей.

ГЛАВА 3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В МИРЗО-УЛУГБЕКСКОМ ТЕЛЕФОННОМ УЗЛЕ (МУТУ) АК «УЗБЕКТЕЛЕКОМ» С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДОВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

3.1. Анализ условий и факторов сокращения потерь рабочего времени в Мирзо-Улугбекском телефонном узле 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 неприятия 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»²³

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

²³Источник: Составлен автором на основе материалов предприятия Мирзо-Улугбекского филиала АК «Узбектелеком»

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

Таблица 3.1.

Данные для анализа использования фонда рабочего времени за день²⁴

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

Как видно из данных таблицы 3.1 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

²⁴Источник: Составлен автором на основе собранных материалов

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 телефонном узле «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 времени²⁵

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

²⁵Источник: 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 клиентом²⁶

	Первый день		Второй день		Третий день		Среднее число
	мин	%	мин	%	мин	%	
							мин

²⁶Источник: Составлен автором на основе собранных материалов

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 клиентом	5	8,35	7	11,7	6	10	6
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

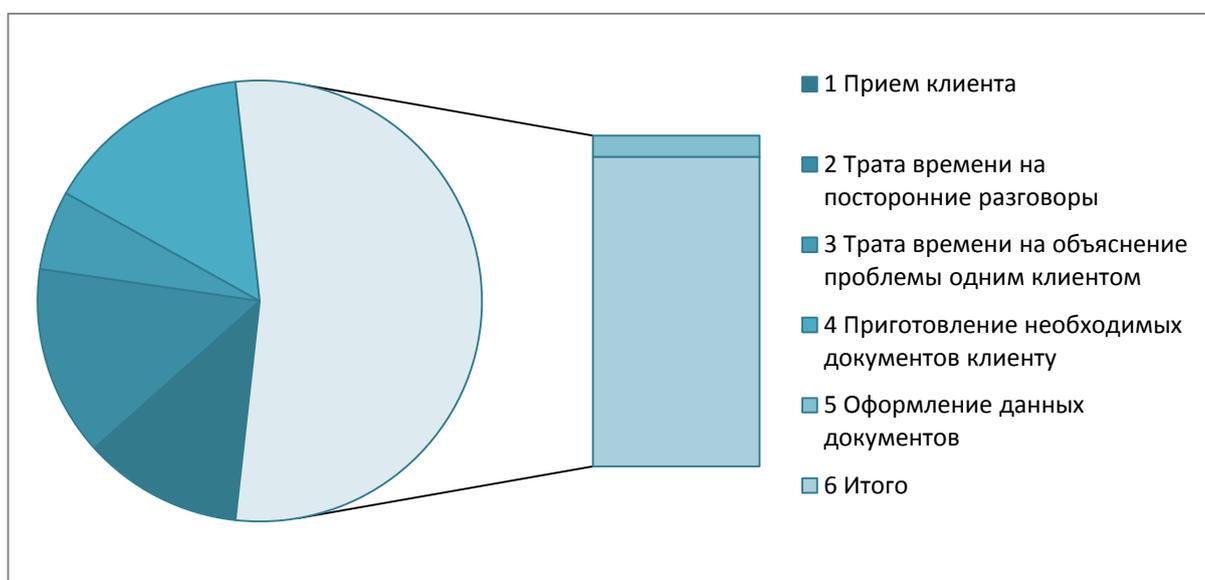


Рисунок 3.2. Фотография индивидуального рабочего времени при работе с одним клиентом²⁷

²⁷Источник: 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 времени 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 выполнения прочих дел:

Таблица 3.4.

Выполнение прочих дел²⁸

Прочие дела 140 мин	Первый день		Второй день		Третий день	
	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 поручений	10	16,7	13	21,7	17	28,8
Итого	149	248,3	144	240	152	253,3

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

²⁸Источник: Составлен автором на основе собранных материалов

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.

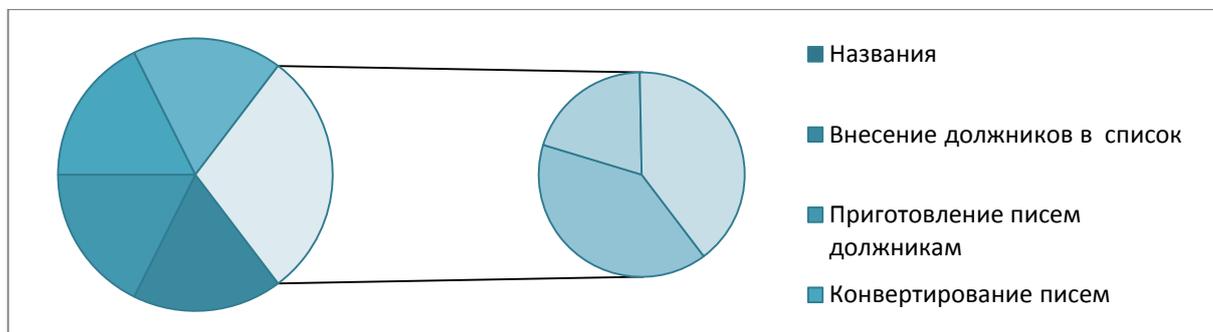


Рисунок 3.3. Выполнение прочих дел²⁹

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 дел³⁰

Прочие дела 140 мин	Первый день	
	мин	%
Названия	15	25
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 поручении	10	16,7
Итого	95	158,3

²⁹Источник: Составлен автором на основе собранных материалов

³⁰Источник: Составлен автором на основе собранных материалов

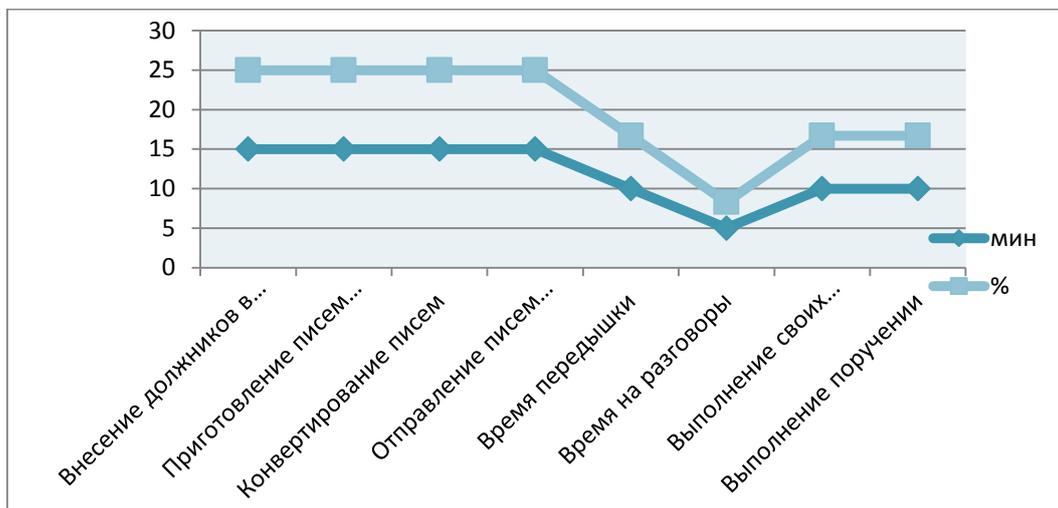


Рисунок 3.4. Предложения о сокращении времени на выполнение прочих дел³¹

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 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.

³¹Источник: Составлен автором на основе собранных материалов

В ходе моей практики были изучены общие положения о предприятии, а также процессы их работы, в частности, процессы работы экономистов МУТУ, процессы работы расчетной группы.

Были разработаны выводы и предложения по научно-исследовательской работе, касающиеся расчетной группы. Время прозвонка по дебиторской задолженности исключив и заменив на электронное выставление через банк платежных требований и этим сэкономить уйму времени. Для этого необходима электронная подпись начальника, главного бухгалтера, все это будет обрабатываться и отправляться по банкам.

3.3 Пути повышения эффективности использования рабочего времени в филиале ТШТТ «АК Узбектелеком»

В качестве объекта для проведения хронометража рабочего времени был взят швейный цех при филиале ТШТТ «АК Узбектелеком».

Объектом для проектирования процесса изготовления одежды на индивидуального потребителя принимается условное изделие, имеющее трудоемкость, равную средневзвешенной трудоемкости единицы изделия включающее многообразие элементов.

Для дальнейшей работы над проектированием технологического процесса составлена структура затрат времени по узлам и видам работ, которая оформлена в виде графической модели, построенной на две секции.

Каждый элемент в графе процесса обработки условного изделия расположен на определенном уровне. Уровень сборки обуславливает очередность обработки элемента.

Для каждого конструктивно-технологического элемента задается его кодовое обозначение и процент повторяемости. Кодовое обозначение элемента - шестизначная цифра, в которой первая пара цифр означает обработку крупной детали, вторая - различные уровни обработки одной детали. Третья пара цифр кода обработку элементов одного уровня различной конструкции.

Для составления технологической схемы необходимо произвести согласование операций по времени. Результаты его записывают в таблицу, которая служит рабочим документом и в пояснительную записку не включается. Согласование времени операций производится с учетом производственных требований к организационным операциям (соблюдение технологической последовательности обработки изделий, специализации операций по разряду, оборудованию и т.д.), а также способа запуска моделей. При последовательно-ассортиментном запуске все расчеты ведутся по каждой модели отдельно с учетом такта данной модели. При циклично-пачковом запуске расчет ведут по всем трем моделям одновременно, исходя из циклового такта.

Таблица 3.6.

Типовые нормы площади на одного производственного рабочего швейного цеха³²

Группа моделей	Неконвейерный поток	Конвейерный поток
1	2	3
Куртка Uztelecom	4	1161
Комбенизон Uztelecom	4	1161
Спец. Одежда для обслуж. персонала	2	759
Спец. Одежда для операторов	2	238

Структура затрат времени составляется отдельно для каждой секции и выделяют следующие виды работ: ручные без иглы - Рби; ручные с иглой - Ри; ручные технологические целесообразные - Ртц; машинные - М; утюжильные - У; спецмашинные - СМ; прессовые - П; работа на отпарочном аппарате - Отп.

Предварительный расчет швейного цеха

³²Источник: Составлен автором на основе собранных материалов

Целью предварительного расчета является установление нормативного числа рабочих в швейном цехе, распределение ассортимента одежды по бригадам и расчет площади проектируемого цеха. В процессе предварительного расчета швейного цеха осуществляются выбор типа процесса и предварительная планировка агрегатов в цехе. При размещении агрегатов в цехе одновременно решаются вопросы организационной структуры процессов. Определение специализации бригад связано со специализацией и мощностью цеха. При большей мощности цеха могут быть выделены узкоспециализированные бригады, например, бригада по пошиву женского пальто, но одновременно необходимы и бригады специализированные или смешанного ассортимента для сглаживания сезонных колебаний в поступлении заказов. Наиболее распространены специализированные процессы, изготавливающие одежду ассортиментных групп, сходных по технологической обработке или по технологическим свойствам материалов.

Основной задачей экспериментальных цехов является своевременная и качественная подготовка моделей к запуску в производство, куда входят: конструкторская и технологическая проработка новых моделей, разработка оптимальных режимов технологического процесса, нормирование расхода всех используемых для изготовления изделия материалов, изготовления лекал, трафаретов, светокопий, подготовка технической документации на модель. В функции экспериментального цеха входит также осуществление авторского надзора за моделями, внедренными в производство; контроль за рациональным использованием материалов; обновление ассортимента изделий с учетом покупательского спроса и направления моды; постоянное совершенствование конструкций и технологии изделий, разработка мероприятий по использованию отходов производства, опробование новых видов оборудования и средств малой механизации, оказание помощи цехам в освоении новых видов изделий, моделей, оборудования, приспособлений.

При проектировании и реконструкции экспериментальных цехов основное внимание должно быть уделено механизации изготовления изделий, лекал, трафаретов, светокопий, хранения лекал и образцов-моделей, а также операциям нормирования расхода материалов; рациональному разделению труда и его организации; правильному определению объема выполняемых работ; рациональной планировке и организации рабочих мест. Расчет цеха выполняется по всему выпускаемому предприятием ассортименту изделий. Основными исходными данными для расчета являются планируемое на год количество подготавливаемых для производства моделей, затраты времени на основные и дополнительные виды работ. Сложность расчета заключается в отсутствии нормативов затрат времени на все виды работ экспериментального цеха и в специфике выполняемых работ, в которых, кроме основных, велика доля дополнительных затрат времени. На каждом предприятии затраты времени на операции различны. На передовых предприятиях на основе анализа хронометража рабочего дня устанавливаются затраты времени на все операции не только в целом, но и по отдельным элементам. Затраты времени дифференцированы в зависимости от вида изделия, сложности моделей, количества размеростов в шкале и т.п.

Расчет экспериментального цеха целесообразно выполнять по следующим этапам:

- 1) выбор и обоснование основных организационно-технологических решений, способствующих наиболее эффективной работе цеха; составление перечня работ, операций, подлежащих расчету;
- 2) расчет мощности цеха;
- 3) расчет серий;
- 4) установление затрат времени на операции и определение расчетного количества исполнителей, оборудования и занимаемой площади;
- 5) составление сводной таблицы количества исполнителей, оборудования и занимаемой площади;

6) планировка цеха;

7) корректировка расчетов сводной таблицы.

При расчете экспериментального цеха необходимо рассмотреть участки:

- моделирования;
- конструирования;
- изготовления опытных образцов;
- нормирования расхода материалов;
- изготовления светокопий или трафаретов;
- лекальный;
- хранения образцов моделей.

Все материалы, необходимые для изготовления запланированного производственной программой выпуска швейных изделий, подаются в распаковочное отделение цеха, в котором производится их количественная приемка по сопроводительным документам текстильных предприятий.

На швейное предприятие материалы с текстильных предприятий могут поступать:

- в контейнерах;
- в кипах;
- в рулонах.

В качестве упаковочного материала для кип и рулонов могут быть использованы мешки, бумага, полиэтиленовая пленка.

При приемке поступивших материалов проверяется:

- исправность пломб и наличие оттисков на них при поступлении груза в контейнерах, наличие защитной маркировки груза и исправность тары;
- соответствие наименования и транспортной маркировки груза данным, указанным в транспортном документе;
- соответствие количества (массы) груза сопроводительным документам.

Нераспакованные материалы транспортируют в зону временного хранения. Входной контроль качества осуществляется путем просмотра лицевой стороны материалов:

- на смотровых экранах браковочно-промерочных машин;
- на промерочных машинах;
- на промерочных столах.

Таблица 3.7.

Технологические операции по производству комбинезона GPS на основе бесконвейерного производства ³³

№	Существующие		Проектируемые		Эффективность	
	Технические Операции	Фактическое время, мин	Операции	Норма Времени, мин	Операции	Время
1	Крой	110	Крой	110	-	-
2	Обдумывание деталей изделия	9,32	Обдумывание деталей изделия	9,32	-	-
3	Обмеловка деталей	17,50	Обмеловка деталей	17,50	-	-
4	Резка деталей	10,15	Резка деталей	10,15	-	-
5	Задние 2 части соединяются, их 8 частей	10,20*4= 41,20	Замена 8 деталей на 1 сплошную деталь	10,30	+	-30,05
6	Передняя половина 8 дет.с кокеткой соединяется с черными планками на коленях	5,33	Замена 8 дет. На 1 цельную+кокетка с черными планками на коленях	3,24	+	-2,09
7	Задние карманы, 2 шт	4,36	Задние карманы, 2 шт	4,36	-	-
8	Боковые карманы	10,38	Боковые карманы	10,38	-	-
9	Пришиваются грудная кокетка к карману	17,35	грудная кокетка к карману	17,35	-	-
10	Лямки	2,23	Лямки	2,23	-	-
11	Боковой портфель к передней половине	5,13	Бок.портф. к перед. половине	5,13	-	-
12	Соединение задней и передней части	5,17	Соед. зад.и перед. части	3,11	+	-2,06
13	Логотип на грудной кокетке	22,44	Логотип на грудной кокетке	22,44	-	-
	Итого	239,36	Итого	205,16		-34,20

³³Источник: Составлен автором на основе собранных материалов

В существующем примере изделия норма фактического времени составляет 239 минуты 36 секунды, а как показывает нам проектируемая операция, данное время можно сократить до 205,16 минут. За счет соединения деталей изделия в одно цельное, мы сумели сократить время на 34 минуты 20 секунд. Так как все изделия шьются по одинаковому крою, то время затрачиваемое на закройку изделия также сократиться, в нашем случае на 110 минут, что вместо одного изделия можно произвести два изделия.

Как правило, на образцы дынного изделия уходит больше времени, чем на изделие под конвейерным производством, что приводит и к дальнейшему сокращению затрачиваемого времени на изготовление продукции.

Таблица 3.8

Калькуляция комбинезонаGPS на основе бесконвейерного производства ³⁴

№	Наименование изделия	Норма времени	Время работы оборудования
1	2	3	4
1	Комбинезон	239 мин. 36 сек.	89 мин. 51 сек.
№	Наименование изделия	Норма времени	Время работы оборудования
1	2	3	4
1	Куртка	623 мин. 32 сек.	248 мин. 50 сек.

(См.приложение 1.)

³⁴Источник: Составлен автором на основе собранных материалов

Таблица 3.9

Калькуляция комбинезонаGPS на основе конвейерного производства³⁵

№	Наименование изделия	Норма времени	Время работы оборудования
1	2	3	4
1	Комбинезон	155 мин. 13 сек.	75 мин. 12 сек.
№	Наименование изделия	Норма времени	Время работы оборудования
1	2	3	4
1	Куртка	331 мин. 2 сек.	169 мин. 27 сек.

(См.приложение2.)

Изделие состоит из передней и задней половинки, кокетки передней и задней, черной планки на коленях, кармана – 2 шт, бокового портфеля – 1 шт, пояса и лямки.

Задняя часть состоит из 8 деталей и каждая деталь берется по отдельности и пришивается друг к другу. Также и передняя.

³⁵Источник: Составлен автором на основе собранных материалов

Вывод к третьей главе

В данной главе была рассмотрена эффективность использования рабочего времени в МУТУ АК «Узбектелеком» с использованием методов тайм-менеджмента и сделали анализ условий и факторов сокращения потерь рабочего времени в Мирзо-Улугбекском телефонном узле АК «Узбектелеком».

Также на примере МУТУ были показаны использование методов фотографии рабочего дня и хронометража производственных процессов в Мирзо-Улугбекском телефонном узле АК «Узбектелеком». И тем самым были представлены пути повышения эффективности использования рабочего времени в филиале ТШТТ АК «Узбектелеком».

Исходя из результатов проделанных анализов и подсчетов были предъявлены следующие предложения по повышению эффективности на предприятии филиала ТШТТ АК «Узбектелеком».

Внедрение тайм-менеджмента в организацию приводит повышению эффективности труда сотрудников. Место и роль тайм-менеджмента в системе управления организацией следует рассматривается в трех основных направлениях: тайм-менеджмент как средство самоменеджмента, тайм-менеджмент как элемент корпоративных стандартов, тайм-менеджмент как инструмент организационного развития.

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 рамках.

Управление рабочим временем является не только задачей руководителя, а бы даже сказала в большей степени не его задачей, а делом каждого работника в отдельности и организации в целом.

Изделие состоит из передней и задней половинки, кокетки передней и задней, черной планки на коленях, кармана – 2 шт, бокового портфеля – 1 шт, пояса и лямки.

Задняя часть состоит из 8 деталей и каждая деталь берется по отдельности и пришивается друг к другу. Также и передняя половина.

Данные детали можно объединить в один сплошной. Заказ материала задерживается, необходимо это проконтролировать или заказывать заранее.

Узор для вышивки часто бывает так, что запаздывает или формат записи не подходит машине приходится ждать.

Необходимо заранее забирать данный узор, чтобы работа не останавливалась.

В последнее время бывало так, что оттенки деталей материала различались и приходилось различать их по светлости и темности, что занимало много времени.

Необходимо по мере возможности точно кроить детали изделия т.к. часто бывают погрешности в работе и швеям приходится исправлять их.

Необходимо установить генераторы т.к. при отключении электричества работа останавливается. Организовать рабочие места для швей

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 диссертационной работы я рассмотрела методы исследования рабочего времени, к ним относится 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.), Японская система 5S, MOST 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 к 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

I. Законы Республики Узбекистан

1. Закон РУз «О телекоммуникациях» от 20.08.1999 г. № 822-І.
2. Закон РУз «О лицензировании отдельных видов деятельности» от 25.05.2000 г. № 71-ІІ.
3. Закон РУз «О почтовой связи» от 31.08.2000 г. № 118-ІІ.
4. Закон РУз «Об информатизации» от 11.12.2003 г. № 560-ІІ.//Собрание законодательства Республики Узбекистан, № 6, 2004, ст. 67.

ІІ. Указы и Постановления Президента Республики Узбекистан и Постановления Кабинета Министров

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. 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.

6. Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по дальнейшему внедрению и развитию современных информационно-коммуникационных технологий». №1730 от 21 марта 2012г.
7. 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.,

III. Произведения Президента Республики Узбекистан И.А.Каримова

1. Каримов И.А. Мировой финансово-экономический кризис, пути и меры по его преодолению в условиях Узбекистана. – Т.: Узбекистан, 2009. – 49 с.
2. Каримов И.А. Модернизация страны и построение сильного гражданского общества – наш главный приоритет// Доклад Президента РУз на совместном заседании Законодательной палаты и Сената Олий Мажлиса Республики Узбекистан./ Народное слово от 27 января 2010 г.

IV. Выступления Президента Республики Узбекистан И.А.Каримова

1. 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.
2. 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.

3. 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.

V. Основной список литературы

1. Азарова, О.Н. Тайм-менеджмент за 30 минут. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 160 с.
2. Арипов А.Н., Иминов Т.К. «Ўзбекистонда борот-коммуникация технологиялари соҳасида менежмент масалалари» Монография -Т.: «Фан ва технология», 2005.
3. Архангельский, Г. Тайм-менеджмент для офисных работников / Глеб Архангельский // Секретарское дело. - 2010. - N 8. - С. 6-8
4. Абдурахманов К. «Менеджмент туризма. Учебное пособие» 2010
5. Хабибулин М. "Менеджер Системы Управления Качеством (СМК) по ISO 9001" 2009
6. Адамс, Б. Время: секреты управления. – М.: АСТ Астрель, 2009. – 304 с.
7. Азарова, О.Н. Тайм-менеджмент за 30 минут. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. - 160 с.
8. Аллен, Д. Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса. - М.: Вильямс, 2007. - 368 с
9. Прентис, С. Интегрированный тайм-менеджмент. - М.: Хорошая книга, 2007. - 145 с.
10. Архангельский, Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент. - М.: Альпина бизнес бук, 2006. - 286 с.
11. Архангельский, Г.А. Организация времени. - СПб.: Питер. - 2006. - 448 с.

12. Мухитдинов Х.А., Иминов О.К. Проблемы повышения финансово-экономической эффективности инфокоммуникационных услуг в Узбекистане. Ташкент.: “Академия”-2007 г.
13. Тики Кюстенмахер, М., Тики Кюстенмахер, В. Упростите свою жизнь. Мастер-класс по организации рабочего дня. - СПб.: ДИЛЯ, 2006. - 65 с.
14. Шибаршова Л.И. «Развитие сферы почты и телекоммуникаций Республики Узбекистан в период рыночных преобразований (макроэкономические аспекты)» автореферат диссертационной работы. Ташкент.; АН РУз, 2001 г.

VI. Интернет сайты

1. Захарова О. Управление временем. Матрица Эйзенхауэра [Электронный ресурс] // <http://college.ru/timemanagement/index.html>,
2. 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/>,
3. Управление временем [Электронный ресурс] // <http://www.master-class.spb.ru/trtimemen>,
4. www.ccitt.uz- Государственный комитет связи, информатизации и коммуникационных технологий Республики Узбекистан.
5. <http://www.ict.gov.uz>- Координационный совет по развитию компьютеризации и информационно-коммуникационных технологий.
6. <http://www.stat.uz>- Государственный Комитет по статистике Республики Узбекистан.
7. <http://www.ftmtm.uz>- Центр научно-технических и маркетинговых исследований (ЦНТМИ).
8. <http://www.uzinfocom.uz>- Центр развития и внедрения компьютерных и информационных технологий.
9. http://www.europa.eu.int/information_society/eeurope/2005- Программа «Электронная Европа 2005».
10. <http://www.oecd.org>- Организация Экономического Сотрудничества и Развития (ОЭСР).

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Комбинезон GPSна основе бесконвейерного производства

Изделие состоит из передней и задней половинки, кокетки передней и задней, черной планки на коленях, кармана – 2 шт, бокового портфеля – 1 шт, пояса и лямки.

Задняя часть состоит из 8 деталей и каждая деталь берется по отдельности и пришивается друг к другу. Также и передняя половина.

Крой-110 мин

Обмеловка -17 мин. 50 сек.

Резка- 10 мин. 15 сек.

Объяснение – 18 мин. 50 сек.

Задние две части пришиваются друг к другу на 3-х строчной машине – 6 мин. 30 сек. (машина), 3 мин. 50 сек. (швея поправляет)

Эти детали пришиваются к нижней части комбинезона – 1 мин. 16 сек. (машина), 58 сек. (швея поправляет)

На них пришиваются отражатели – 1 мин. 20 сек. (машина), 15 сек. (швея поправляет)

Передняя половина с кокеткой + черного цвета планка на колени +карманы 2 шт

Черная планка на колени: оберловка -25 сек. (машина), 10 сек. (швея поправляет); на 3-х строчной машине пришивают – 1 мин.55 сек. (машина), 12 сек. (швея поправляет)

Пришиваются черные планки на колени заготовки – 2 мин. 56 сек. (машина), 35 сек. (швея поправляет)

Задние черные карманы (2 шт): глажка – 3 мин. 24 сек., нанесение узора на 2-х строчной машине – 28 сек. (машина), 13 сек. (швея поправляет), оберловка – 55 сек. (машина), 16 сек. (швея поправляет).

На 2-х строчной машине соединяются детали передней половины – 5 мин.50 сек. (машина), 12 сек. (швея поправляет)

Накладываются боковые карманы и пришиваются – 4 мин. 15 сек. (машина), 18 сек. (швея поправляет), глажка – 5 мин. 35 сек.

Пришиваются грудная кокетка к карману – 6 мин 15 сек. (машина), 39 сек. (швея поправляет), к карману пришивается клапан – 57 сек. (машина), 20 сек. (швея поправляет), глажка – 6 мин. 9 сек., строчки на машине – 3 мин. 50 сек. (машина), 45 сек. (швея поправляет)

Заготовка лямки – 1 мин. 55 сек. (машина), 28 сек. (швея поправляет)

Подкрой на оберловке – 21 сек., соединяется кокетка – 38 сек. (машина), 16 сек. (швея поправляет)

Соединяются между собой подкрой, кокетка и ляжка – 1 мин. 52 сек.
(машина), 15 сек. (швея поправляет)

Соединяются нижняя часть, спинная кокетка с поясом – 2 мин. 59 сек.

Пришиваются линии сидения на 2-х строчной машине – 22 сек., оберловка – 13 сек., и линия на 2-х строчной машине – 2 мин. 22 сек. (машина), 24 сек. (швея поправляет)

Подгибка низа брюк – 1 мин. 27 сек. (машина), 13 сек. (швея поправляет)

Портфель колена – 3 мин. 35 сек. (машина), 30 сек. (швея поправляет),
глажка – 2 мин. 57 сек.

Оберловка – 28 сек. (машина), 8 сек. (швея поправляет)

Нижняя талия на 3-х строчной машине – 56 сек. (машина), 15 сек. (швея поправляет)

Маленькая кокетка – 55 сек. (машина), 5 сек. (швея поправляет)

Пришивают боковой портфель к передней половине – 3 мин. 58 сек.
(машина), 1 мин. 15 сек. (швея поправляет)

Шаговый – 38 сек. (машина), 17 сек. (швея поправляет)

Молния- 7 мин. 28 сек. (машина), 2 мин. 15 сек. (швея поправляет)

Соединение задней и передней части – 3 мин. 39 сек. (машина), 1 мин. 38 сек. (швея поправляет)

Пришивание резинки на задний пояс – 39 сек. (машина), 18 сек. (швея поправляет)

К передней и задней половине пришивают ляжки – 2 мин. 54 сек. (машина),
48 сек. (швея поправляет)

Логотип на грудной кокетке – 19 мин. 39 сек. (машина), 3 мин. 5 сек. (швея поправляет)

Заправка ниткой 3-х строчной машины – 4 мин. 29 сек.

Машина пробывала в нерабочем состоянии – 20 мин. 37 сек.

Передний пояс оказался маленьким и его пришлось переделывать – 25 мин.
53 сек.

Общая работа машины: 89 мин. 51 сек

Общее время работы: 239 мин. 36 сек.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Комбинезон GPS на основе конвейерного производства

Изделие состоит из передней и задней половинки, кокетки передней и задней, черной планки на коленях, кармана – 2 шт, бокового портфеля – 1 шт, пояса и ляжки. Задняя часть состоит из 8 деталей и каждая деталь берется по отдельности и пришивается друг к другу. Также и передняя половина.

Обмеловка -16 мин. 35 сек.

Резка- 8 мин. 45 сек.

Объяснение – 10 мин. 50 сек.

Задние две части пришиваются друг к другу на 3-х строчной машине – 6 мин. 30 сек. (машина), 3 мин. 5 сек. (швея поправляет)

Эти детали пришиваются к нижней части комбинезона – 1 мин. 16 сек. (машина), 38 сек. (швея поправляет)

На них пришиваются отражатели – 1 мин. 15 сек. (машина), 10 сек. (швея поправляет)

Передняя половина с кокеткой + черного цвета планка на колени +карманы
2 шт

Черная планка на колени: оберловка -25 сек. (машина), 10 сек. (швея поправляет); на 3-х строчной машине пришивают – 1 мин.35 сек. (машина), 12 сек. (швея поправляет)

Пришиваются черные планки на колени заготовки – 2 мин. 36 сек. (машина), 35 сек. (швея поправляет)

Задние черные карманы (2 шт): глажка – 5 мин. 54 сек., нанесение узора на 2-х строчной машине – 28 сек. (машина), 13 сек. (швея поправляет), оберловка – 55 сек. (машина), 16 сек. (швея поправляет).

На 2-х строчной машине соединяются детали передней половины – 5 мин.25 сек. (машина), 15 сек. (швея поправляет)

Накладываются боковые карманы и пришиваются – 4 мин. 15 сек. (машина), 15 сек. (швея поправляет), глажка – 8 мин. 45 сек.

Пришиваются грудная кокетка к карману – 5 мин 55 сек. (машина), 39 сек. (швея поправляет), к карману пришивается клапан – 57 сек. (машина), 20 сек. (швея поправляет), глажка – 6 мин. 25 сек., строчки на машине – 2 мин. 12 сек. (машина), 25 сек. (швея поправляет)

Заготовка ляжки – 1 мин. 45 сек. (машина), 18 сек. (швея поправляет)

Подкрой на оберловке – 21 сек., соединяется кокетка – 28 сек. (машина), 13 сек. (швея поправляет)

Соединяются между собой подкрой, кокетка и ляжка – 1 мин. 50 сек. (машина), 15 сек. (швея поправляет)

Соединяются нижняя часть, спинная кокетка с поясом – 2 мин. 59 сек.
Пришиваются линии сидения на 2-х строчной машине – 20 сек., оберловка – 13 сек., и линия на 2-х строчной машине – 2 мин. 22 сек. (машина), 24 сек. (швея поправляет)
Подгибка низа брюк – 1 мин. 25 сек. (машина), 13 сек. (швея поправляет)
Портфель колена – 3 мин. 35 сек. (машина), 20 сек. (швея поправляет),
глажка – 2 мин. 57 сек.
Оберловка – 28 сек. (машина), 12 сек. (швея поправляет)
Нижняя талия на 3-х строчной машине – 56 сек. (машина), 15 сек. (швея поправляет)
Маленькая кокетка – 55 сек. (машина), 5 сек. (швея поправляет)
Пришивают боковой портфель к передней половине – 3 мин. 55 сек. (машина), 1 мин. 25 сек. (швея поправляет)
Шаговый – 45 сек. (машина), 25 сек. (швея поправляет)
Молния- 7 мин. 25 сек. (машина), 1 мин. 55 сек. (швея поправляет)
Соединение задней и передней части – 3 мин. 39 сек. (машина), 1 мин. 35 сек. (швея поправляет)
Пришивание резинки на задний пояс – 39 сек. (машина), 18 сек. (швея поправляет)
К передней и задней половине пришивают лямки – 2 мин. 54 сек. (машина), 48 сек. (швея поправляет)
Логотип на грудной кокетке – 18 мин. 45 сек. (машина), 3 мин. 5 сек. (швея поправляет)

Общая работа машины: 75 мин. 12 сек

Общее время работы: 155 мин. 13 сек.