

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Инженерная школа неразрушающего контроля и безопасности  
Направление подготовки 27.03.02 «Управление качеством»  
Отделение контроля и диагностики

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Тайм - менеджмент как система управления персоналом</b>

УДК 005.962.13

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1Г51	Халикова Кристина Анатольевна		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОКД	Чичерина Наталья Викторовна	к.пед.н		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Креницына Зоя Васильевна	к.т.н		

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель отделения общетехнических дисциплин	Гуляев Милий Всеволодович			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОКД	Чичерина Наталья Викторовна	к.пед.н		

### Планируемые результаты обучения

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требование ФГОС ВО, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Обще профессиональные и профессиональные компетенции</i>		
Р1	Способность применять современные базовые естественнонаучные, математические инженерные знания, научные принципы, лежащие в основе профессиональной деятельности для разработки, внедрения и совершенствования систем менеджмента качества организации, учитывая экономические, экологические аспекты.	Требования ФГОС (ОК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-13).  Критерий 5 АИОР (п.5.2.1, 5.2.2, 5.2.8), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
Р2	Способность принимать организационно-управленческие решения, выбирать, использовать, внедрять инструменты, средства и методы управления качеством на основе анализа экономической целесообразности.	Требования ФГОС (ОПК-2, ПК-3, ПК-5, ПК-8, ПК-19).  Критерий 5 АИОР (п.5.2.3, 5.2.7), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
Р3	Способность осуществлять идентификацию основных, вспомогательных процессов и процессов управления организацией, участвовать в разработке их моделей, проводить регламентацию, мониторинг, оценку результативности, оптимизацию, аудит качества.	Требования ФГОС (ПК-2, ПК-4, ПК-14, ПК-17, ПК-18, ПК-20).  Критерий 5 АИОР (п.5.2.6), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
Р4	Способность проектировать системы управления качеством производства на основе современных подходов к управлению качеством, знаниями, рисками, изменениями, разработке стратегии с использованием информационных технологий; учитывая требования защиты информации и правовые основы в области обеспечения качества.	Требования ФГОС (ОПК-1, ОПК-3, ПК-6, ПК-9, ПК-15, ПК-22).  Критерий 5 АИОР (п.5.2.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требование ФГОС ВО, критериев и/или заинтересованных сторон
Р5	Способность использовать базовые знания в области системного подхода для управления деятельностью организации на основе качества с учетом методологии и мирового опыта применения современных концепций повышения конкурентоспособности продукции.	Требования ФГОС (ПК-10, ПК-11, ПК-16, ПК-21, ПК-23).  Критерий 5 АИОР (п.5.2.4), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
<i>Общекультурные компетенции</i>		
Р6	Способность самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, находить, интерпретировать, критически оценивать необходимую информацию, соблюдать основные требования информационной безопасности.	Требования ФГОС (ОК-1,7,8).  Критерий 5 АИОР (п.5.2.5,5.2.14), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
Р7	Способность результативно работать индивидуально, в качестве члена команды, в том числе интернациональной, состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, а также руководить малым коллективом, демонстрировать ответственность за результаты работы.	Требования ФГОС (ОК-5,6, ПК-7, ПК-12, ПК-25).  Критерий 5 АИОР (п.5.2.9), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
Р8	Способность ориентироваться в вопросах социального устройства, истории развития современного общества, аспектах устойчивого развития, социальной ответственности.	Требования ФГОС (ОК-2,4,9).  Критерий 5 АИОР (п.5.2.12), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Инженерная школа неразрушающего контроля и безопасности  
Направление подготовки 27.03.02 «Управление качеством»  
Отделение контроля и диагностики

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП  
\_\_\_\_\_ Суржиков А.П.  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ  
на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
1Г51	Халиковой Кристине Анатольевне

Тема работы:

**Тайм - менеджмент как система управления персоналом**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<b>Исходные данные к работе</b> <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Объект исследования: система управления персоналом предприятия АО «ОТП БАНК»
--	--

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	<p>Этапы работы над ВКР:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• рассмотреть время как стратегический ресурс организации и человека, его свойства и виды;</li> <li>• изучить деятельность и проанализировать систему управления персоналом предприятия;</li> <li>• предложить рекомендации по управлению временным ресурсом организации и человека.</li> </ul>
<p><b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Презентация Power Point</p>
<p><b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)</p>	
<p><b>Раздел</b></p>	<p><b>Консультант</b></p>
<p>Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение</p>	<p>Креницына Зоя Васильевна</p>
<p>Социальная ответственность</p>	<p>Гуляев Милий Всеволодович</p>

<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	
--	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОКД	Чичерина Н.В.	к. пед. н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1Г51	Халикова Кристина Анатольевна		

## СОДЕРЖАНИЕ

РЕФЕРАТ .....	8
ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ .....	9
ПЕРЕЧЕНЬ ОБОЗНАЧЕНИЙ И СОКРАЩЕНИЙ .....	10
ВВЕДЕНИЕ.....	11
1. Теоретические аспекты использования рабочего времени руководителем .....	12
2. Практические аспекты использования рабочего времени руководителем.....	16
3. Анализ системы тайм - менеджмента на предприятии .....	26
4. Социальная ответственность .....	58
4.1. Введение .....	58
4.2. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности .....	58
4.2.1. Специальные (характерные для проектируемой рабочей зоны) правовые нормы трудоустройства .....	58
4.2.2. Организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны .....	59
4.3. Производственная безопасность.....	60
4.3.1 Микроклимат.....	61
4.3.2. Освещение .....	63
4.3.3. Шум.....	64
4.3.4. Поражение электрическим током .....	65
4.4. Экологическая безопасность.....	66
4.4.1 Анализ влияния объекта исследования на окружающую среду.....	66
4.4.2. Анализ влияния процесса исследования на окружающую среду .....	67
4.5. Безопасность в чрезвычайных ситуациях.....	68
4.5.1. Анализ вероятных ЧС, которые может инициировать объект исследований и обоснование мероприятий по предотвращению ЧС .....	68
4.5.2. Анализ вероятных ЧС, которые могут возникнуть при проведении исследований и обоснование мероприятий по предотвращению ЧС.....	70
4.6 Заключение по разделу социальная ответственность .....	71
5. Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсоснабжение .....	75
5.1. Потенциальные потребители результатов исследования .....	75
5.2. SWOT-анализ научно-исследовательской работы.....	75
5.3. Структура работ в рамках научно-исследовательского проекта.....	81
5.4. Определение трудоемкости выполнения работ .....	83
5.5. Разработка графика проведения научного исследования.....	85
5.6. Бюджет научно-технического исследования (НТИ) .....	90
5.6.1. Расчет материальных затрат НТИ .....	90

<b>5.6.2. Основная заработная плата исполнителей темы .....</b>	<b>91</b>
<b>5.6.3. Дополнительная заработная плата исполнителей темы .....</b>	<b>94</b>
<b>5.6.4. Отчисления во внебюджетные фонды (страховые отчисления).....</b>	<b>94</b>
<b>5.6.5. Накладные расходы.....</b>	<b>96</b>
<b>5.6.6. Определение эффективности исследования .....</b>	<b>97</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>100</b>

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 103 страницы, 2 диаграммы, 28 таблиц, 36 источников.

Ключевые слова: тайм - менеджмент, совершенствование системы управления персоналом, планирование времени, нормы поведения.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является система управления персоналом предприятия АО «ОТП БАНК».

Цель исследования – проанализировать систему управления персоналом на предприятии и найти способы ее совершенствования.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- рассмотреть время как стратегический ресурс организации и человека, его свойства и виды;
- изучить деятельность и проанализировать систему управления персоналом предприятия;
- предложить рекомендации по управлению временным ресурсом организации и человека.

Практическая значимость исследования – разработан перечень рекомендаций для совершенствования тайм – менеджмента как системы управления персоналом для АО «ОТП БАНК».



## **ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ**

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

**Тайм-менеджмент:** технология организации времени и повышения эффективности его использования.

**Управление временем:** действие или процесс тренировки сознательного контроля над временем, потраченным на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность.

**Система управления персоналом:** совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

**Персонал:** личный состав или работники учреждения, предприятия, составляющие группу по профессиональным или иным признакам.

**Аутсорсинг:** использование внешнего источника, передача организацией, на основании договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области.

## **ПЕРЕЧЕНЬ ОБОЗНАЧЕНИЙ И СОКРАЩЕНИЙ**

**АО** – акционерное общество.

**КС банк** – кредитно-страховой банк.

**КЦ** – контакт-центр.

**КРІ** – ключевой показатель эффективности.

**МСП** – полный спектр кредитных продуктов.

**Эксперт RA** – кредитное рейтинговое агентство.

**ККО** – кредитно-кассовый офис.

**POS – пункты** – терминалы выдачи денежных средств.

## **ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях одним из важнейших инструментов повышения адаптивности является внедрение технологий тайм - менеджмента как элемента системы управления персоналом для роста эффективности использования рабочего времени. Это обуславливается ростом у работников предприятия полномочий, принятия ими самостоятельных решений, организации и планирования своей работы, а также существенными изменениями в деятельности предприятия, включающих разработку новых продуктов, выход на новые рынки, внедрение нового оборудования, современных технологий и требует постоянного поиска резервов времени.

Система управления персоналом предприятия невозможна без теории управления временем и практического применения этих принципов в повседневной работе, именно поэтому тайм - менеджмент становится фактором обеспечения экономической стабильности и повышения конкурентоспособности предприятий, а также обуславливает актуальность исследования.

# **1. Теоретические аспекты использования рабочего времени руководителем**

## **1.1. Время как ресурс успешного функционирования личности**

Предвидение и оптимизация поведения людей в разрезе современной геополитической ситуации, которая сложилась на территории нашей страны, должна занимать приоритетное место среди новейших отечественных психологических исследований. Поэтому исследование времени составляет особый интерес как потенциальный инструмент повышения качества функционирования человека в его избранных видах деятельности. Время как неотъемлемая, универсальная характеристика любого природного или социального явления никогда не оставался вне поля зрения интеллектуально-экспрессивной мировой мысли: размышления о времени мы находим в работах «каждого уважающего себя» философа (Платона, Аристотеля, Зенона, Плотина, Г. Декарта, Б. Спинозы, Д. Локка, Г. Лейбница, И. Канта, Й. Фихте, А. Бергсона). А энциклопедические словари изобилуют специализированными определениями, ознакомившись с которыми, читатель открывает для себя увлекательную модальность (Г. С. Каган) времени [1]. Однако, несмотря на универсальность времени в отношении к чему в этом мире, осознавать его существование способен только человек. Соответственно, с точки зрения психологии, время существует только в психике человека [2].

Еще в середине 80-х годов XIX века на это обратил внимание гений театрального искусства К. С. Станиславский. Он заметил, что темп и ритм способны влиять на чувства актера: с одной стороны, при определенной временной организации внешнего физического ритма и синхронизации с ним актера, возможно, возбуждать переживания, создавать в воображении образы и целые сцены. С другой стороны – за счет воображения актер способен генерировать необходимую временную организацию и «... в коллективном

сценическом действии, речи, среди общего хаоса темпо-ритмов ... находить, выделять, группировать, вести свои самостоятельные, индивидуальные скорости и размеры языка, движений, переживаний...», что, по словам классика, является одним из важнейших умений театрального искусства [3].

Адаптируя выше сказанное к нашей проблематике, мы предлагаем рассматривать время как уникальное свойство психики человека, важен адаптационный ресурс, направленный на построение оптимальных взаимоотношений с окружающей действительностью. Таким образом, мы делаем предположение, что успешное функционирование человека в окружающем мире зависит от качества его временной организации – способности переживать время и оперировать им. Одним из факторов становления психологического времени как ресурса является собственная активность индивида:

- а) усвоение общепризнанных норм организации времени;
- б) восприятия временных длительностей окружающей действительности, соотнесение их внешней изменчивости с собственной временной организацией [4].

Впервые данное новообразование появляется вместе со способностью регулировать свои текущие действия, ознаменует начало формирования спонтанных, рационально не обоснованных основ взаимодействия со временем.

Таким образом, образуются «... субъективные меры времени, обеспечивают согласование очень тонких и сложных операций, реализацию операционной последовательности» [5].

Сначала через субъективное преломление объективного времени возникает ощущение протяженности окружающего мира и себя в нем, безотносительно к биографическому и историческому времени. Д. Г. Элькин еще называет его «чистой длительностью» [6]. Постепенно, вместе с усвоением временной лексики и эталонных мер, переживания времени

приобретает все большей осознанности и различных эмоциональных оттенков.

Указывая на переоценку или недооценку времени, мы имеем дело с объективной длительностью конкретного явления, которое, преломляясь через индивидуальную единицу времени, является переживанием длительности объективной действительности. Спектр длительностей окружающей реальности кардинально не отличается от спектра человеческих временных типов. По крайней мере, тех явлений, с которыми человек способен взаимодействовать сознательно, без посредничества вспомогательных средств.

Переживания времени, за Б. Й. Цукановым, имеет сильную связь с достижением успеха в выбранном виде деятельности. Согласно данным К. А. Абульхановой и Г. Н. Березеной, каждому индивиду характерен собственный ритм активности [7], который по оптимальной синхронизации с деятельностью, создает ресурс для успешного ее выполнения. Успешное выполнение деятельности, по К. А. Абульхановой и К. А. Березиной, с точки зрения времени, предполагает соблюдение условия «своевременности» с объективным временем (синхронизация с ним). Людей, которые способны к такому удачному «попаданию» называют «сенситивными». Процесс синхронизации происходит по следующему сценарию: на переживания длительности протекания собственного времени человека накладывается временная организация окружающей действительности. В результате, индивид переживает нехватку времени, или же его избыток. Это переживание, в свою очередь, служит индикатором необходимости выбора оптимального ритма для согласования временной организации сторон деятельности.

У каждого человека существует свой оптимальный диапазон согласования временной организации с окружающей действительностью. Именно поэтому одни люди чувствуют себя комфортно, когда перед ними

ставится требование функционировать в ситуации дефицита времени, другие – переживают такое ограничение как стрессор.

Время является сложным образованием психики, которое выполняет функцию моста между временной организацией окружающей действительности и собственно субъектом деятельности – человеком. Без него добиться успеха в любом виде деятельности невозможно: отсутствие ощущения, понимания временных условий деятельности закономерно приведет к проблемам в ее исполнении [8].

## **2. Практические аспекты использования рабочего времени руководителем**

### **2.1. Тайм-менеджмент как составляющая самоменеджмента руководителя**

Тайм-менеджмент – в переводе с английского означает «управление временем». Временем, разумеется, нельзя управлять, а практической задачей тайм - менеджмента является упорядочение использования рабочего и личного времени. Другими словами, это учет и оперативное планирование времени [9].

Согласно теории тайм - менеджмента, важным для каждого работника является выявление сущности и минимизация влияния или абсолютное преодоление хронофагов – факторов, вызывающих нерациональные затраты времени в деятельности в течение рабочего времени. Хронофаги – это вид стандартных ситуаций и другие преграды, что временно останавливают процесс работы или делают невозможным дальнейшее ее выполнение [10].

Еще в 1984 году одним из самых известных в мире исследователей тайм - менеджмента Лотаром Зайвертом были очерчены типовые хронофаги. С изменениями внешней среды происходят и изменения в факторах, мешающих качественной организации управленческо - организационной деятельности.

Наиболее распространенными хронофагами есть:

1. Постоянная спешка.
2. Отсутствие четкого распределения работ или их приоритетности.
3. Постоянная доработка дел дома.
4. Суетливость.
5. Слабая мотивация труда.
6. Телефонные звонки личного характера.
7. Неэффективная работа с документацией.



8. Синдром «откладывания дел на потом».
9. Отсутствие самоорганизации и самодисциплины.
10. Недостаточный контроль за выполнением работы.
11. Выполнение чужих задач [11].

К указанным факторам следует добавить также современные техногенные хронофаги, которые могут работать как на пользу работе, так и мешать, например, телевизор, Интернет в личных целях, ICQ, чаты-форумы, электронная почта, компьютерные игры, покупка товаров в режиме «онлайн» и др.

Кроме хронофагов, существуют и внутренние помехи, которые отвлекают от выполнения задач и целей, а именно [12]:

- неспособность говорить нет;
- делать несколько дел одновременно;
- переоценивание собственных сил;
- флегматичность;
- не вести план рабочего дня;
- болтливость;
- не подготовленность рабочего стола для работы;
- зависимость от социальных сетей;
- переутомляемость;
- невнимательность;
- прокрастинация;
- вредные привычки.

Подобные препятствия, как правило, не учитывают как часть рабочего процесса, но они чаще всего препятствуют работе и отнимают часть времени.

## **2.2. Основы планирования тайм - менеджмента руководителя**

Тайм-менеджмент возник в конце XX века как новая технология самоменеджмента и новое управленческое средство. Нестабильность и

напряженность в социально-экономической сфере общества требуют от руководителей умения быстро реагировать и приспосабливаться к новым условиям, продуктивно организовывать свою деятельность. Время – самая большая ценность для современного человека, время на решение проблем, изобретение, создание, обдумывание, планирование, сбор и обработка информации, налаживание связей [13]. Как известно, временные ресурсы являются ограниченными, пока общество требует от руководителей высоких результатов в кратчайшие сроки. Одним из современных средств повышения результативности является использование в профессиональной деятельности средств тайм-менеджмента, в частности планирования рабочего времени. Чем более скрупулезно руководитель планирует свою деятельность и определит приоритетность будущих задач, тем больше важных дел ему удастся сделать за определенное время.

Расстановка приоритетов, определения важности проблем и задач поможет руководителям определиться в порядке собственных действий, постичь собственную природу к прокрастинации [13].

Вопросы организации деятельности руководителей исследуют Ю. Битяк, А. Бобровская, Н. Гончарук, Т. Желюк, А. Липенцев, Н. Липовская, Н. Нижник, Т. Пахомова, Л. Пашко, Н. Рудакевич, С. Серегин и др. Средства самоменеджмента руководителя рассматривают Л. Гогина, С. Дубенко, Г. Науменко, В. Серов, Г. Тодосова, В. Толкованов и др. Вместе с тем вопрос тайм-менеджмента приобретает особое значение, требует дальнейших исследований и формируется основная задача данной работы исследование основ планирования рабочего времени руководителя [14].

Одной из современных технологий самоменеджмента является тайм-менеджмент, или управление собственным временем, что предполагает самоорганизацию, организацию своего рабочего и вне рабочего времени. Невозможно управлять коллективом, делами, не умея организовывать себя и

управлять собой. В то же время, как и любое управление, тайм-менеджмент предусматривает реализацию четырех основных функций, одной из которых является функция планирования.

С помощью планирования своего рабочего времени, распорядка дня руководитель может [15]:

- организовать свое поведение;
- определить приоритетные задачи;
- ослабить рабочие нагрузки;
- проанализировать эффективность своей деятельности.

Основными целями управления временем руководителя является рациональная организация самостоятельности и экономия времени. Знания и умения по управлению временем дают возможность руководителю [16]:

- выявлять на факторы непроизводительных потерь времени;
- набрасывать пути улучшения использования своего рабочего времени;
- составлять планы саморазвития в сфере рационального использования рабочего времени;
- определять потенциальные возможности своего продуктивного поведения.

Для того чтобы заставить время работать на себя, а не против себя, каждый руководитель должен планировать собственное время. Планирование времени может иметь различные формы, однако все они направлены на преодоление хаоса в делах.

С. Дубенко предлагает использовать принципы планирования рабочего времени руководителя, что предложенные Институтом рационального использования времени:

- процентное соотношение запланированного и незапланированного времени (60 % – запланированное время, 20 % – непредвиденные обстоятельства, 20 % – спонтанное время);
- системность;

- реалистичность;
- восстановление расходов;
- финансирование результатов;
- установление приоритетов;
- альтернативность;
- делегирование полномочий [16].

Планирование рабочего времени дает возможность руководителю:

- повысить результативность труда за счет уменьшения затрат времени;
- выявить периоды продуктивного труда;
- ослабить рабочие нагрузки;
- избавиться от перегрузок, а значит, снизить риски возникновения стрессов в профессиональной деятельности и межличностных конфликтов во время решения рабочих вопросов.

Кроме того, планирование времени оказывает положительное влияние на психологическое состояние руководителя, он получает больше удовольствия от работы, повышается уверенность в себе как профессионале, который вовремя и результативно выполняет поставленные задачи. Ученые в сфере управления отмечают преграды при планировании времени и «мифы» о времени:

- недооценка значимости управления временем;
- отсутствие знаний, умений и навыков тайм - менеджмента;
- лень, неорганизованность (10 % руководителей требуют на 10 % больше времени; каждому второму руководителю нужно 50 % и больше дополнительного времени);
- привычка к перегрузке;
- нерешительность, склонность к замедлению деятельности;
- если бы было больше времени, я, конечно, успел бы вовремя завершить работу;
- люди, которые имеют вид занятых, много работающих;

- работая быстрее, можно сделать много дел;
- для личных дел нет времени;
- пять минут – это небольшая потеря (40 мин/день, 3,5 ч в неделю)

[17].

Ненадлежащее использование в практической деятельности тайм - менеджмента приводит к таким негативным последствиям профессиональной деятельности государственных служащих и руководителей органов государственного управления, так называемых “грехов” руководителя, по К. Хаберкорном:

- перенос решения на следующий день;
- выполнение работы наполовину;
- стремление сделать все сразу, не доводя дел до логического конца;
- попытки переложить ответственность и вину на подчиненных;
- неумение разграничивать служебные функции и ответственность;
- убеждение, что руководитель знает все лучше других; желание сделать все самостоятельно.

Ученые в сфере управления предлагают два пути экономии времени для современного руководителя:

1. Уменьшить объем работы:

- делегировать полномочия подчиненным;
- устанавливать приоритеты и отсекал ненужные задачи;
- избавиться от ненужных совещаний;
- уметь отказываться;
- сократить количество отвлечений ситуаций и потери времени.

2. Работать эффективнее:

- сокращать потери времени вследствие собственной неорганизованности;
- составлять рабочие планы на день, неделю, месяц, год;
- проводить подготовленные совещания (четкий сценарий и порядок дня);

- разработать структуру работы с документацией;
- самостоятельно проводить анализ своей работы;
- находить систематические задачи, производить способы их обработки [17].

Практики по управлению временем предлагают при создании личной системы тайм - менеджмента руководителям уделить внимание следующим двум элементам этой системы:

- «лягушка»;
- «слон».

«Лягушками» специалисты по тайм - менеджменту называют неприятные дела, которые, возможно, требуют совсем немного времени, но настолько неприятные, что руководитель их всегда откладывает.

«Лягушками» могут быть:

- выполнение отчетов;
- звонки недружелюбным коллегам;
- решения неприятных вопросов и др.

Эти дела часто подолгу откладываются и могут превратиться в большие неприятности, могут возникать ситуации, когда на решение «лягушки» было необходимо 5 минут, но за счет откладывания на неделю это дело переросло в проблему. Поэтому специалисты по тайм - менеджменту рекомендуют каждое утро «съесть одну лягушку», то есть начинать день с разрешения этого неприятного дела, это позволяет избавиться от этого бремени, не думать о нем целый день.

«Слонами» называют дела, которые имеют жесткие временные лимиты или более трудоемкие задачи. В частности, «слонами» есть:

- разработка плана развития организации, региона, стратегии управления;
- изучения иностранного языка и тому подобное.

Несмотря на глобальность и трудоемкость задачи, часто в практической деятельности руководители оттягивают выполнение этих дел

до последнего момента, что делает невозможными высокие результаты, ведь глобальные проблемы требуют постепенных шагов, значительного промежутка времени.

Специалисты по тайм - менеджменту предлагают «резать слона», а значит, разделять глобальное дело на части и выполнять каждый день по одной из частей. И таким образом тяжелые дела не будут вызывать стресс, а результат будет высоким за счет постепенности выполнения задания.

Специалисты по тайм - менеджменту акцентируют внимание на необходимости составления плана на каждый день. С помощью их руководитель организует свою деятельность, ничего не забудет, может заниматься самоконтролем и легко анализировать результаты своей деятельности в конце дня.

В планах на каждый день должно быть выделено 2-3 приоритетные дела, то есть первоочередные, которые требуют немедленного решения. Выделяют два типа приоритетных дел:

- безотлагательные – критически значимые для основных трудовых процессов организации;
- уточняющие – они требуют немного времени, но задают дальнейший распорядок дня [18].

Выделение приоритетных задач в плане на день не привязываются к четким часовым ограничениям, но задают последовательность выполнения рабочих дел.

Специалисты по тайм - менеджменту акцентируют внимание на трех составляющих системы собственного планирования:

- «день» – задание на один день, распорядок дня;
- «неделя» – среднесрочные задачи, которые прогнозируются на неделю-месяц;
- «год» – долгосрочные задачи [19].

Алгоритм построения системы собственного планирования состоит в постепенной взаимосвязи элементов «день-неделя-год». Руководителю

рекомендуется каждый вечер составлять план дня и корректировать его каждое утро.

Планирование следующего дня происходит с учетом раздела «неделя», из него переносятся актуальные задачи и дела. Раз в неделю, при планировании следующей неделе анализируется план на год, актуальные дела переносятся в план на неделю.

При разработке планов на «день-неделю-год» могут быть полезными достижения тайм - менеджмента относительно программ саморазвития. Рекомендуется руководителям, прежде чем планировать свою профессиональную деятельность, поразмышлять над такими вопросами [20]:

1. Что мешает профессиональному продвижению в вашем саморазвитии последний год?

2. Какие люди вызывают у вас недопонимание и провокации на конфликты, а также возникновение негативных ситуаций?

3. Есть ли то, что вам недостаточно в вашей профессиональной деятельности, например: связи, знания, умения, деньги?

4. Как вы проводите свое свободное от работы время?

5. Есть ли у вас не развитые сферы, в которых ранее вы преуспевали, но запустили ввиду занятости?

6. Есть ли люди, которые могут помочь в саморазвитии?

Ответы на эти вопросы рекомендуют конспектировать, что поможет провести легкий анализ слабых и сильных сторон деятельности и иметь исходную базу данных, что является надежной основой планирования.

Разрабатывая планы на «день-неделю-год» руководитель может опираться на следующие принципы [21]:

– принцип планирования:

- постоянно учитывать реальные сроки;

- периодически заниматься хронометражем своей деятельности;

- искать резервы времени;

– принцип компетентности:



- осмысливать не только то, что делать, но и каким образом делать;
- определять наиболее эффективные приемы и методы своей работы;
- вести конспект с анализом причины не только своих успехов, но и неудач;

- постоянно изучать свои сильные и слабые стороны;
- опираться на сильные стороны и постоянно контролировать слабые;
- принцип целенаправленности:
  - на каждый день-неделю-год необходимо определить цель, это поможет концентрировать усилия и силу воли, а также, имея конкретные достижения, подводить итоги;

- принцип самоорганизации:
  - начинать дело сразу; сосредотачиваться на главном;
  - изменять вид занятий; выдумывать для себя стимулы;
  - чаще использовать самоприказ;
  - в конце дня давать себе самоотчет и самоанализ про свои дела и действия;

- проявлять волю к преодолению лени;
- принцип оптимизма:
  - никогда не отчаиваться в случае неудач, искать новый метод, средство к решению проблемы;

- стараться видеть хорошие качества в сотрудниках;
- принцип гармонии и красоты:
  - иметь конструктивное поведение, любить свою работу, выполнять каждое задание с высокими результатами, придерживаться этики и этикета, вежливо вести себя при любых ситуациях.

Развитие русского общества требует от руководителя высокой результативности деятельности, ведь от его действий и эффективности зависит проведение в жизни управленческих решений. В науке и практике управления происходит постоянный поиск путей повышения эффективности работы. Одним из них является использование технологий менеджмента

человеческих ресурсов, в частности тайм - менеджмента как средства продуктивной организации рабочего времени руководителя.

С помощью планирования рабочего времени руководители могут организовать свою деятельность, расставить приоритеты в повседневных делах, сконцентрировать внимание на важнейших аспектах трудовой деятельности.

### **3. Анализ системы тайм - менеджмента на предприятии**

#### **3.1. Краткая характеристика предприятия**

АО «ОТП БАНК» - универсальный банк, предоставляющий широкий спектр услуг как физическим, так и юридическим лицам. Основными направлениями деятельности банка являются частный банкинг, корпоративный бизнес и деятельность на финансовых рынках:

- Розничный бизнес - банковские услуги физическим лицам, ведение счетов физических лиц, прием депозитов, выдача и обслуживание кредитных и дебетовых карт, предоставление потребительских кредитов и наличных кредитов, депозитарные услуги, денежные переводы. Основными направлениями розничного банковского бизнеса являются: розничные кредиты (POS-кредиты), кредитные карты и кредиты наличными;

- крупные предприятия - открытие и ведение текущих и клиринговых счетов, предоставление овердрафтов и кредитов, управление ликвидностью, документарные операции, торговое финансирование, классический факторинг;

- Операции на финансовом рынке - привлечение и размещение средств на рынке межбанковского кредитования, конверсионные операции, операции с банкнотами, операции с ценными бумагами, включая операции, производные финансовые операции и т. д. [22].

Миссия Банка - строить долгосрочные отношения с клиентами и партнерами на основе взаимного доверия. Мы предлагаем недорогие продукты и услуги по всей России и помогаем повысить финансовую грамотность. Мы развиваем банковский рынок и создаем условия для профессионального роста талантливых сотрудников.

Основная цель Банка - стать надежным партнером для 3 миллионов клиентов. АО «ОТП БАНК», которое превращается в универсальный финансовый институт и опирается на инициативу сотрудников, пытается войти в 20 крупнейших российских банков.

Цель состоит в том, чтобы стать важной дочерней компанией ОТП Group, которая постоянно увеличивает прибыль и доли рынка.

Основными обязанностями банка в розничном бизнесе являются разработка и внедрение новых продуктов, продвижение кросс - продаж, повышение операционной эффективности, прибыльности распределительной сети и каналов удаленного обслуживания, разработка и внедрение новых комиссионных продуктов, обслуживание ассортимент депозитных продуктов, который является оптимальным с точки зрения объема и стоимости АО «ОТП БАНК».

Схема организационной структуры АО «ОТП БАНК» представлена на рисунке 1.

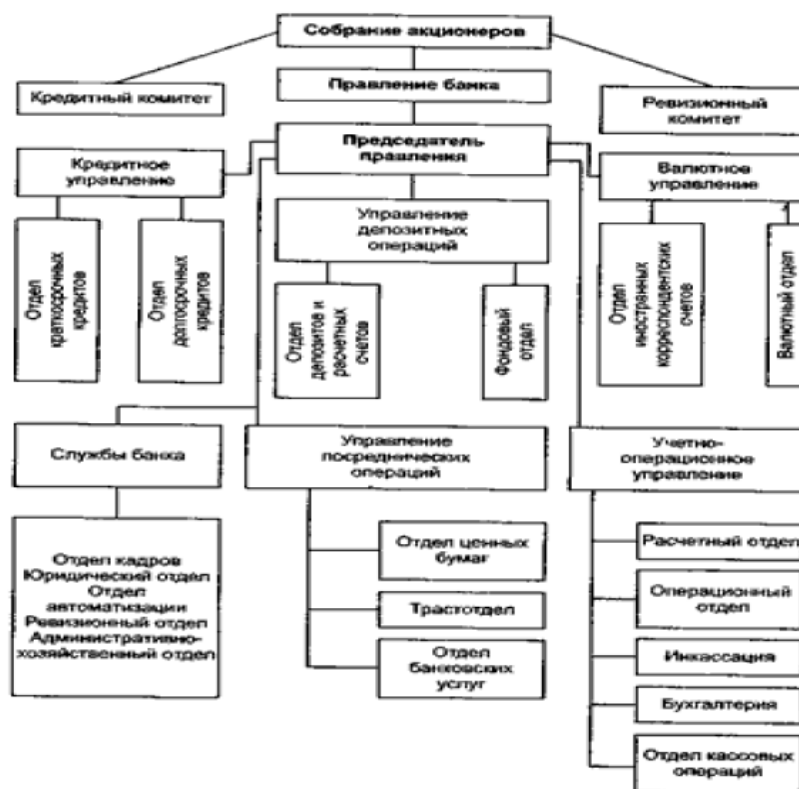


Рисунок 1 – Схема организационной структуры АО «ОТП БАНК»

Организационная структура АО «ОТП БАНК» включает в себя функциональные области и услуги банка, каждая из которых имеет определенные права и обязанности.

Структура системы банковского контроля со стороны руководства, решения принимаются централизованно. В то же время уровень обучения предлагает широкую специализацию в работе сотрудников. Высший орган управления Банка выполняет свои функции и задачи непосредственно через исполнительные и контрольные органы, которые несут полную ответственность. Исполнительные и контрольные органы Банка укомплектованы высококвалифицированными сотрудниками банка.

Председатель Банка избирается высшим административным органом Банка в соответствии с Уставом и является членом его исполнительного органа. АО «ОТП Банк» имеет Совет директоров (Совет директоров) для управления Банком, а также для мониторинга и контроля работы Совета директоров и Комитета по аудиту Банка. Члены Правления избирают из

своего состава Председателя Совета директоров Банка и его заместителей большинством голосов. Члены Совета Банка не могут одновременно являться членами Совета директоров или членами Ревизионной комиссии Банка. Совет Банка решает стратегические задачи по управлению и развитию деятельности Банка, встречи проводятся не реже одного раза в год. В своей работе Совет руководствуется действующим законодательством и нормативными актами.

Каждый из них подчиняется подразделениям, которые специализируются на территориях банка.

В Перми есть три филиала, которые обслуживают физических и юридических лиц в розничной торговле (POS-кредитование).

### 3.2. Анализ системы управления на предприятии

Рациональное использование персонала компании является неизменным условием непрерывности производственного процесса и успешной реализации производственных планов. Во многом это зависит от правильного подбора персонала. Наконец, для получения полной ячейки, называемой трудовым коллективом, необходимо учитывать множество факторов.

Работа сотрудников заключается в том, чтобы общаться с клиентами, находить лучшее финансовое решение и открывать новые филиалы и офисы. Благодаря грамотной системе мотивации и высокой корпоративной культуре, основанной на современных международных стандартах, сотрудники АО «ОТП БАНК» сегодня являются одним из важнейших активов.

Кадровая политика Банка была направлена на обеспечение достижения бизнес-целей, удержание сотрудников и создание сплоченной команды профессионалов во время реструктуризации Банка, а также на привлечение сотрудников за счет расширения региональной сети и активного развития новых продуктов и услуг. Численность работников за год увеличилась более чем вдвое - с 5 474 до 12 949 человек. Это свидетельствует об активном развитии Банка. Данные представлены на диаграмме 1.

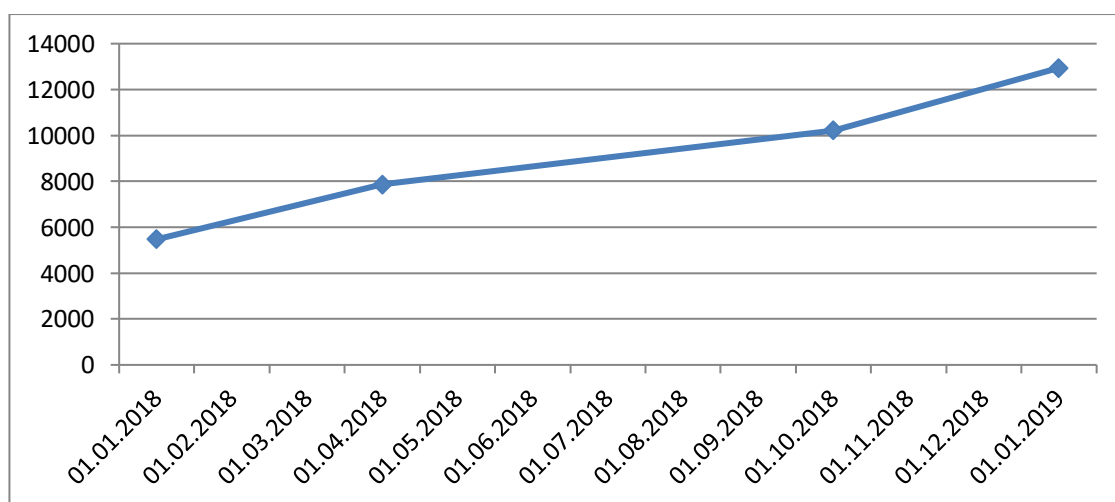


Диаграмма 1 - Динамика численности персонала в 2018 г., чел.

Значительный рост персонала и четкая ориентация на стратегические цели АО «ОТП БАНК» потребовали существенной реструктуризации и оптимизации всех процессов управления персоналом.

Одним из приоритетов в 2017 году была работа с региональной сетью банка. Сетевые подразделения различных форматов (филиалы, представительства, кредитные и кассовые пункты) были полностью поддержаны в подборе, адаптации, обучении, оценке и мотивации сотрудников. Внимание было сосредоточено на создании долгосрочной основы для оптимального сотрудничества, основанного на общем понимании стратегических целей развития, использовании современных информационных технологий, эффективного управления и дисциплины руководства.

Увеличение численности персонала и необходимость работать с регионами привели к изменению технологии управления персоналом и управления персоналом, основанной на автоматизации и стандартизации внутренних процессов.

Проведем анализ динамики персонала АО «ОТП БАНК» в таблице 1.

Таблица 1 - Динамика численности персонала 2017-2018 г

Показатели	Единицы измерения	2017	2018
1.Общая численность работников, всего	человек	5490	12965
В том числе:			
Мужчины		2971	5116
Женщины		2519	7872
2.Численность работников по возрастным группам:	человек		
до 18 лет		0	0
18-30 лет		5073	12148

Продолжение таблицы 1

31-40 лет		259	564
41-50 лет		142	237
51-59 лет		7	8
60 лет и более		8	8
51-54 года (женщины)		1	0
51-59 лет (мужчины)		6	8
55 лет и более (женщины)		5	4
60 лет и более (мужчины)		3	4
3. Численность основного персонала, всего	человек	5474	12949
В том числе:			
Мужчины		2971	5116
из них:			
Руководители		984	1792
работники-специалисты		865	1498
операционные работники		624	1095
Стажеры		498	733
Женщины		2519	7872
из них:			
Руководители		827	2859
работники-специалисты		726	1963
операционные работники		509	1725
Стажеры		457	1325

Как видно из таблицы, численность работников в 2017 году увеличилась. По сравнению с 2016 годом она составила 110,4%, что на 516 больше. А в 2018 году количество сотрудников увеличилось более чем вдвое до 7475.

Следует также отметить, что соотношение женщин и мужчин одинаково. Можно утверждать, что организация придает большое значение



психологическому климату сотрудников. Руководство компании не делит сотрудников на мужчин и женщин.

В социально-демографическом анализе состава работников численность работников в возрасте от 18 до 30 лет значительно превышает численность работников других групп. Это означает, что эта возрастная группа наиболее эффективна, и банк также ставит перед молодыми специалистами большие цели.

Для молодых работников наряду с такими ценностями, как здоровье, личная жизнь, досуг взрослых, важен карьерный рост.

Отсутствие вспомогательного персонала связано с тем, что все помещения в Российской Федерации, где расположены филиалы банка, сданы в аренду, и эти сотрудники не являются сотрудниками организации.

Результаты анализа показывают, что состав работников существенно изменился по категориям персонала в АО «ОТП БАНК».

Проведем анализ динамики текучести кадров в таблице 2.

Таблица 2 - Движение и текучесть кадров

Показатели	2017	2018
	1.Принято работников, всего	1007
В том числе:		
по вольному найму	625	5237
по целевому направлению:	382	2338
вузов	212	1167
колледжей	51	681
лицеев	-	-
по направлению службы занятости	75	290
по заявке рекрутинговым агентствам	44	200

Продолжение таблицы 2

2. Выбыло сотрудников, всего	491	100
В том числе:		
уволено за нарушения трудовой дисциплины	0	0
по сокращению штатов	200	0
по собственному желанию	291	100
3. Из числа уволившихся по собственному желанию, всего	291	100
В том числе:		
неинтересная работа	15	0
низкой заработной платы	87	0
причина не указана	194	100

Анализируя причины текучести кадров в АО «ОТП БАНК», можно увидеть, что многие из них покидают компанию из-за недостаточной заработной платы. По этой причине в 2017 году было 32 человека больше, чем в 2016 году.

Но есть и положительные моменты. Таким образом, в 2017 году из-за неинтересной работы было уволено 30 человек меньше, чем в 2016 году.

Анализ коэффициента движения кадров представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Коэффициенты движения кадров

Наименование показателей	Численность персонала		
	2016г.	2017г.	2018г.
Коэффициент оборота по приему	0,0397	0,0343	0,09
Коэффициент оборота по выбытию	0,0532	0,0442	0,08
Коэффициент текучести кадров	0,0195	0,0178	0,05
Коэффициент постоянства состава	1,005	1,004	1,45

Управление и отдел обучения ОАО (ОТП) должны стремиться к снижению текучести кадров. Для этого необходимо повысить уровень подготовки персонала и уровень его квалификации. Также возможно улучшить систему подбора и подбора персонала, профориентации и адаптации.

В заключение можно сделать следующие выводы. АО «ОТП БАНК» - универсальная кредитная организация, предлагающая широкий спектр банковских услуг и продуктов для корпоративных и частных клиентов. АО «ОТП БАНК» входит в число 50 крупнейших банков России и является одним из лидеров рынка в некоторых областях.

АО «ОТП БАНК» обслуживает клиентов через собственную сеть, которая в настоящее время состоит из 143 551 пунктов потребительского кредитования, 96 кредитных и кассовых аппаратов (ККО), филиальной сети из 134 пунктов обслуживания клиентов, сети банкоматов (195 банкоматов) и 269 терминалов самообслуживания. АО «ОТП БАНК» имеет право участвовать в конкурсах Агентства по страхованию вкладов, а также входит в список банков, гарантии которых могут быть обеспечены за счет кредитов Банка России.

Работа с клиентами в АО «ОТП БАНК» характеризуется ориентацией на клиента и ориентацией на клиента, что отражается на банковских событиях: наличие менеджера по работе с клиентами и контакт - центра; Гибкость и общение с заказчиком; широкое использование нефинансовых услуг и онлайн - сервисов; широкая сеть представительств; использование современных технологических достижений (электронная очередь, биометрическая идентификация); Максимальная оцифровка всех процессов в обслуживании клиентов малого и среднего бизнеса.

В результате исследования кадрового потенциала организации было показано, что АО «ОТП Банк» успешно осуществляет свою деятельность. Сотрудники организации молоды, предприимчивы и готовы учиться

постоянно. Несмотря на свою молодость, сотрудники в своей сфере деятельности достаточно компетентны. Все предпосылки созданы для того, чтобы сотрудники могли расширить свой кругозор знаний. Уровень текучести кадров составляет 5%. Коэффициент соответствует естественному колебанию. Проведем анализ квалификационно-профессиональной структуры персонала в таблице 4.

Таблица 4 - Квалификационно-профессиональная структура

Показатели	2016	2017	2018
Численность, всего	4974	5490	12965
В том числе со стажем работы по специальности:			
более 10 лет	1004	1124	2650
из них женщин/мужчин	704/300	805/319	1400/1250
прошедших квалификационную аттестацию			
Востребованное количество работников со стажем по специальности более 10 лет	260	411	1000
Коэффициент квалифицированности	1477	1560	3050
от 3 до 10 лет	0.7	0.7	0.8
из них женщин/мужчин	1477	1968	3998
прошедшие квалификационную аттестацию	821/656	1210/855	1928/2080
Востребованное количество работников со стажем по специальности от 3 до 10 лет	711	1620	2460
Коэффициент квалифицированности	1720	2724	4250
менее 3 лет	0.9	0.7	0.9
из них женщин/мужчин	2481	2020	6317
прошедших квалификационную аттестацию	1520/961	1167/853	4528/1789
Востребованное количество работников со стажем по специальности до 3 лет	820	682	3124
Коэффициент квалифицированности	931	916	3502
	1.0	1.0	1.0
Общий коэффициент квалифицированности	0.7	0.7	0.8

Из таблицы видно, что квалификация работников достаточно высока и что квалификационный коэффициент существенно не меняется в течение трех лет. В связи с тем, что организация постоянно осуществляет подготовку и переподготовку специалистов, как в вузах, так и в организации.

Информация о повышении профессионального образования в АО «ОТП БАНК» представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Повышение профессионального образования

Показатели	Количество человек		
	2016	2017	2018
1.Общая численность операционных работников, всего			
В том числе:	4974	5490	12965
с общим средним образованием			
с начальным профессиональным образованием (ПТУ, лицей)	407	510	2652
со средним профессиональным образованием (техникум, колледж)	481	591	3288
с общим высшим образованием (бакалавр)	2361	2442	4238
со специальным высшим образованием (специалист)	1088	1289	1964
637	658	823	
2.Общая численность служащих (руководителей и административных работников), всего	1965	2058	5965
В том числе:			
с общим средним образованием	60	75	198
с начальным профессиональным образованием (ПТУ, лицей)	102	126	563
со средним профессиональным образованием (техникум, колледж)	524	536	1670
с общим высшим образованием (бакалавр)	794	814	2389
со специальным высшим образованием (специалист)	351	365	677
с учетной степенью	134	142	468
из них:	9	9	10
1. магистров (и среди них магистров делового/публичного администрирования)	12	12	14
2. кандидатов наук (и среди них докторов делового/публичного администрирования)	4	4	7
3. докторов наук			

Судя по данным приведенным в таблице уровень образованности рабочих кадров в ОАО «ОТП БАНК» в течении трех анализируемых АО «ОТП БАНК» лет практически не изменился.

Структура по уровню образования графически представлена на диаграмме 2.



Диаграмма 2 - Структура по уровню образования

Большинство из них - работники со средним профессиональным образованием и общим высшим образованием. Существует связь между образованием и колебаниями. По мере повышения уровня высшего образования меняются мотивы текучести кадров.

Проведем анализ подготовки и повышения квалификации кадров в банке в таблице 6.

Таблица 6 - Подготовка и повышение квалификации кадров

Показатели	Количество		
	2016	2017	2018
1.Подготовка новых работников и переподготовка (в том числе и обучение вторым и совмещаемым профессиям)	357	450	950
Способ подготовки и переподготовки, всего:			
индивидуальное обучение	290	364	750
корпоративное	90	104	385
Оплата, всего:	200	260	365
В том числе:	357	450	950
за свой счет	10	50	350
за счет организации	300	500	600
Кем обучались, всего:	357	450	950
В том числе:			
специалистами организации	320	450	680
внешними специалистами	37	120	270
2.Повышение квалификации	512	620	1250
Способ:			
индивидуальное обучение	431	482	295
корпоративное	81	138	955
Как оплачивается обучение, всего	512	620	1250
за свой счет	431	482	295
за счет организации	81	138	955
Кто проводил обучение всего	512	620	1250
В том числе:			
Специалисты организации	81	138	955
Внешние специалисты	431	482	295

Эта таблица показывает, что обучение новых сотрудников в организации происходит через обучение компании. Профессиональное развитие происходит индивидуально по желанию работника за свой счет.

В контексте изменений в структуре дополнительных офисов и приоритетов развития розничного кредитования, Директорату розничной торговли было поручено обучение персонала операционного фонда и

специалистов по продажам дополнительных офисов, которые были успешно внедрены на практике. Дистанционное обучение достигло значительного прогресса, а количество курсов электронного обучения значительно увеличилось, равно как и количество сотрудников, которым была предоставлена возможность получить дистанционное обучение, большинство из которых находятся в региональной сети.

Банк успешно завершил крупный проект по внедрению системы оценки реализации ключевых показателей эффективности (KPI) между сотрудниками штаб-квартиры и филиалов. В прошлом в оценке приняли участие около 1900 сотрудников. В рамках оценки KPI было проведено исследование удовлетворенности работой структурных подразделений («Кодекс обслуживания»). Их результаты являются ресурсом для повышения внутренней ориентации на клиента.

В АО «ОТП БАНК» особое внимание уделялось улучшению процесса адаптации новых сотрудников. Это один из ключевых элементов кадровой политики в каждом современном бизнесе.

В течение года было введено четкое отслеживание процесса адаптации: обучение новых сотрудников базовому обучению, внедрение нового инструмента - семинара по адаптации.

При поддержке банковского менеджмента система наставничества получила новый импульс развития, который стал популярным во многих международных компаниях.

Начата работа по созданию системы оценки компетентности персонала, которая будет способствовать формированию эффективной программы обучения персонала и принятию сводных кадровых решений.

Руководство АО «ОТП БАНК» придает большое значение социальной защите и поддержке своих сотрудников. Предлагает работникам социальную защиту на уровне общепринятых международных стандартов.

В целях развития корпоративной культуры, а также повышения доверия и репутации сотрудников АО «ОТП БАНК» мы выпускаем



корпоративную газету «Наш вклад». Электронная версия была выпущена в 2017 году в дополнение к печатной версии - теперь региональная сеть может получать своевременную и разностороннюю информацию о текущей жизни Банка.

Из данных таблицы 6 видно, что общая ситуация в компании в 2018 году значительно улучшилась по сравнению с предыдущими годами. Если в 2016 году было принято 737 человек, а в 2017 году 1007 человек, то в 2018 году эта цифра выросла до 7575 человек. Это указывает на то, что организация набирает обороты, несмотря на экономический кризис в стране. Это расширяет свою сеть представительств.

Банка ориентирован на сегменты, в которых банк приобрел значительный опыт.

Цели банка в этом бизнесе - повысить операционную эффективность. Улучшение существующей продуктовой линейки; Разработка и внедрение новых продуктов, адаптированных к потребностям клиентов, которые являются оптимальными с точки зрения соотношения прибыльности к принимаемым рискам, улучшения депозитных продуктов и услуг для банка; Оптимизация существующей депозитной линии для сохранения ресурсной базы Банка.

АО «ОТП БАНК» сотрудничает с физическими лицами в предоставлении банковских услуг и продуктов в следующих областях деятельности:

- текущие счета, безналичный расчет;
- прием и выдача вкладов;
- кастодиальные услуги (банковские ячейки);
- совет
- Предоставление инвестиционных сберегательных продуктов:
- поддержание инвестиционного портфеля;
- проводить операции на финансовых рынках;
- услуги кредитных и дебетовых карт;

- предоставление недвижимости под залог потребительских кредитов и займов;

- ипотечный кредит

- почтовые услуги банка;

- Операции по приему платежей без открытия банковского счета.

По мере ускорения оцифровки клиенты активно переходят на цифровые услуги, приложения и каналы удаленного обслуживания. Тем не менее, контакт-центр (КЦ) по-прежнему является важным элементом обслуживания клиентов.

Ранее многие организации называли такие подразделения колл - центрами. Сейчас доля звонков уменьшается, и в то же время увеличивается доля не голосовых и автоматических каналов обслуживания клиентов. Это системы, которые взаимодействуют с клиентами в интерактивном режиме и предоставляют им автоматизированные услуги.

На сегодняшний день в КС работает около 500 человек - это их собственные операторы, работающие круглосуточно. Аутсорсинговые партнеры привлекаются в банк для исходящих разговоров с клиентами, но мы обрабатываем все входящие звонки и обращения независимо.

Современный КС Банк выполняет три основные функции. Первый заключается в предоставлении обслуживания клиентов и поддержки существующих клиентов. Второе - это проведение транзакций, когда клиент может связаться с контакт - центром, потому что ему нужно внести депозит, сделать денежный перевод или оформить кредит. Третья функция - превратить контакт-центр в центр прибыли. Это продажа широкого спектра товаров и услуг - кредиты, кредитные карты, комиссионные продукты.

Работая с клиентами, ОТП BANK также уделяет пристальное внимание ориентации на клиента и ориентацию на клиента.

Короткое время ожидания на линии, легкий доступ к оператору, обход автоматических сервисов, активная позиция оператора - это ориентация на клиента. Ориентация на клиента - это философия организации, когда все

процессы строятся на основе их собственных потребностей бизнеса, а также через призму того, что клиент хотел бы видеть.

АО «ОТП БАНК» работает в основном с компаниями, оборот которых составляет от 5 до 20 миллиардов рублей. Банк работает практически во всех секторах российской экономики и предпочитает компании-производители, так как они имеют большую финансовую стабильность в период кризиса. Эти компании в большинстве случаев имеют материальную базу, которая может быть заложена. Второе место в клиентском портфеле банковских компаний, особенно фармацевтических. И одним из наиболее перспективных направлений бизнеса является сельское хозяйство.

Рассмотрим методы работы банка с корпоративными клиентами.

Процентные ставки по-прежнему имеют большое значение для привлечения и удержания корпоративного клиента. Однако это не единственный фактор. Корпоративные клиенты требуют от банка гибкости в отношении предлагаемых продуктов и быстрого принятия решений. Привлечение и использование обязательных клиентов АО «ОТП БАНК» - менеджер по работе с клиентами. Это универсальный консультант, который знает все тонкости и потребности бизнеса клиентов и может консультировать по различным вопросам, включая анализ экономической ситуации на рынке. Важную роль играет продуктовая линейка банка, которая постоянно развивается и совершенствуется.

АО «ОТП БАНК» также привлекает клиентов с высокой оценкой и участием иностранного капитала. Банк получил высокие подтвержденные рейтинги как от международного агентства Fitch Ratings, так и от российского эксперта RA. Для многих российских клиентов — это дополнительная гарантия стабильности банка. Что касается прибыльности наших продуктов, то около 60% корпоративного дохода приходится на кредитные продукты, остальные 40% - на операции с иностранной валютой, казначейские операции, услуги по расчетно-кассовому обслуживанию и другие безрисковые продукты.

При работе с клиентами АО «ОТП БАНК» особое внимание следует уделять нефинансовым услугам и онлайн - услугам.

Банк предоставляет своим клиентам макроэкономические обзоры статистических данных, рыночные рекомендации, операции с иностранной валютой, в частности, для хеджирования их позиций. В будущем планируется проведение оценок для определенных отраслей. Кроме того, клиенты банка имеют нефинансовые услуги, такие как проверка контрагента.

Онлайн - сервис обеспечивает эффективный и быстрый обмен информацией с клиентами.

АО ОТП БАНК строго придерживается позиции, что очки физического присутствия необходимы сегодня и завтра. Банк ориентируется в первую очередь на отзывы клиентов. ОТП BANK в настоящее время имеет 134 отделения в России. Кроме того, в магазинах есть множество POS-пунктов (около 143 тысяч).

Банк также приложил большие усилия, чтобы сократить время, необходимое для обслуживания наших клиентов в филиалах. Каждая точка в банке пытается увеличить свою пропускную способность, что оптимизирует расходы банка. Это выгодно как для банка, так и для клиентов.

Офисы уже давно внедрены, и электронные очереди становятся все более «интеллектуальными». Поток клиентов в них распределяется таким образом, чтобы все посетители получали обслуживание в оптимальное время. Электронная очередь интегрирована в местонахождение банка. Здесь вы можете открыть карту ближайших филиалов, определить время ожидания в очереди в каждом филиале и выбрать подходящий интервал для посещения.

Банк контролирует качество работы наших сотрудников, мы обучаем тех, у кого нет квалификации, мы определяем руководителей, награждаем их, подаем примеры.

Все сотрудники банка давно стали универсалами - каждый из них может выполнить любую операцию. Программы стимулирования Банка призваны сделать его привлекательным для продавца не только для продажи

банковских услуг, но и для максимально быстрого и эффективного обслуживания клиентов, чтобы у них не было дальнейших комментариев или жалоб.

Для повышения скорости и качества предлагаемых услуг банк также поддерживает удаленные каналы, такие как терминалы самообслуживания. Банкоматы ОТП БАНК внедрили технические решения АО, чтобы предоставить нашим клиентам дополнительные возможности. Существует большой проект по завершению и настройке мобильного банка, который будет выведен на принципиально новый уровень, чтобы предоставить клиентам наиболее удобные условия для удаленной обработки транзакций. Сегодня вы можете выполнять большинство существующих транзакций онлайн - совершать платежи, делать депозиты и многое другое.

Из запланированных новинок - биометрическая идентификация. К концу 2019 года биометрическая идентификация будет доступна во всех отделениях банка [23].

В зоне обслуживания малого бизнеса был сделан большой рывок. Банк начал кредитовать МСП - полный спектр кредитных продуктов: от овердрафта до инвестиционных кредитов со сроком погашения до семи лет. Разработано и реализовано привлечение клиентов через Интернет, теперь можно зарезервировать счет на сайте АО «ОТП БАНК». За последние три года было выиграно более 25 000 клиентов. Банк был одобрен последними достижениями и ввел специальные счета для участников торгов с государственными контрактами. АО «ОТП БАНК» стремится к максимальной оцифровке всех процессов в обслуживании клиентов малого и среднего бизнеса.

Ниже представлена модель хронометража рабочего времени менеджера, в которой присутствует множество учетов и расчетов рабочего времени. Разберем основы данных методов:

1) Хронометражем времени называется наблюдение и расчет рабочего времени необходимого на выполнения систематических задач в течении

рабочего дня.

2) Упрощенные наблюдения, которые требуют только использование часов, но в случае не превышения 10% отклонения от рабочего распорядка дня [24].

3) Фотографирование рабочего дня осуществляется два раза в год периодом в две – три недели с содействием нормирщиков, мастеров и т.п. [25].

4) Моментные наблюдения - это то, чем сотрудник занят в какой либо случайный рабочий момент. Руководители используют данный метод, так как он облегчает контроль при наблюдении за подчиненными.

5) Опросы, бывают различных типов, как устные, так и анкетные.

Многие из менеджеров встречаются с вопросом как выполнить всю работу в срок и что необходимо для этого сделать? Тайм – менеджмент базируется на правильном распределении времени, а также выполнении запланированного. Далее был проанализирован рабочий день менеджера АО «ОТП БАНК». К сожалению, анализ не может соответствовать сто процентному рабочему дню менеджера, так как таблицы составлены на основе результатов записей, сделанных по нашей просьбе секретарем руководителя этой организации. Результат представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Хронометраж рабочего дня менеджера «ОТП БАНК»

Действие менеджера	Интервал времени
Начало рабочего дня	12:00
Включение персонального компьютера	12:05
Смена одежды	12:10
Разбор электронной почты	12:25
Обед	14:00 – 15:40
Обзвон клиентов	Делается в течение всего рабочего дня, по времени не нормируется
Работа в зале с потенциальными клиентами	12:30- 13:00
Оформление кредитного договора	16:15- 16:50
Перерыв	один раз в час
Сверка отчета	19:00
Отправление электронной почтой отчета своему руководителю	19:35
Выключение персонального компьютера	19:45
Смена одежды	19:40
Уход с рабочего места	19:45
Итого сколько примерно времени сотрудник уделяет работе	6 часов 35 минут

В начале и конце рабочего дня менеджеры расходуют рабочее время на смену рабочей одежды, а также включение и выключение персонального компьютера. Данное время используется не по назначению, следовательно, что менеджер должен приходить на работу примерно в 11:30. В регламенте данного банка отмечается, что обед у сотрудников длится 45 минут, но исходя из табл. 10 видно, что время обеда превышает в два раза. Исходя из

данной таблицы можно заметить, что присутствуют интервалы времени, которые не используются. И это рабочее время менеджеры проводят за личными делами, разговорами, решениями тестов (тесты непосредственно связаны с работой, но прохождение их должно быть в нерабочее время), использование мобильных телефонов, походы в магазин. Были выведены причины, почему менеджеры большую часть времени занимаются своими делами, а не работой:

- работоспособность менеджеров банка понизилась, так как выросли процентные ставки на кредиты и доля клиентов обращения за кредитами значительно уменьшилась, следовательно менеджеры банка стали работать меньше;
- незаинтересованность руководства в сотрудниках;
- менеджеры несерьезно относятся к своей работе;
- отсутствие мотивации со стороны руководства.

Для повышения работоспособности менеджеров и понижения зря потраченного рабочего времени предлагаются внести следующие рекомендации:

1. Введение чипа для кредитного консультанта, который будет находиться в зале (данный чип позволяет отмечать, где находится сотрудник, то есть чип подносится к считываемому устройству, когда консультант приходит или покидает свое рабочее место);

2. Представлять ежедневные планы для менеджера и его рабочего места;

3. Контролирование со стороны (в начале рабочего дня, то есть в 12:00 отправляется фотоотчет, в котором указывается, что менеджер банка присутствует на рабочем месте в сменной одежде, а так же отправление общего отчета о результате проделанной работы за день в 19);

4. Проводить внеочередной контроль руководителями банков;

5. Ввести тайных покупателей, для более тщательной проверки оценки работы менеджеров;



6. Штрафы за нарушение регламента;

7. Создать небольшие анкеты, которые бы заполнял менеджер при опросе возможных клиентов (данные анкеты увеличит опыт работы в зале и представит продуктивную работу менеджера);

8. Усовершенствовать рабочее место, чтобы оно было более удобным в использовании;

10. Мотивирование со стороны руководства (предоставление премии за работника месяца на доске почета или за превышение месячного рабочего плана и т.д.)

Потеря рабочего времени подразделяется на 2 группы факторов: объективного и субъективного характера, который после подразделяются на производственные и непроизводственные. В ходе данного анализа было замечено, что причины потери времени могут быть, как и в неправильном поведении со стороны руководства, так и от самих менеджеров, или же и вовсе не зависеть от них, то есть они могут делиться на поддающиеся и не поддающиеся воздействию. Возможно трудовые нормы или нормативы могут устареть, тогда нужно выбрать метод и использовать его на своем предприятии, так же изучив фактические затраты рабочего времени. Вычислив затраты, можно снизить потерю рабочего времени, разработать новый регламент, а также сделать более эффективно рабочее место [26].

В АО «ОТП БАНК» особое внимание уделялось улучшению процесса адаптации новых сотрудников. Это один из ключевых элементов кадровой политики в каждом современном бизнесе.

В течение года было введено четкое отслеживание процесса адаптации: обучение новых сотрудников базовому обучению, внедрение нового инструмента - семинара по адаптации.

Из данных таблицы 6 видно, что общая ситуация в компании в 2018 году значительно улучшилась по сравнению с предыдущими годами. Если в 2016 году было принято 737 человек, а в 2017 году 1007 человек, то в 2018 году эта цифра выросла до 7575 человек. Это указывает на то, что

организация набирает обороты, несмотря на экономический кризис в стране. Это расширяет свою сеть представительств.

Банка ориентирован на сегменты, в которых банк приобрел значительный опыт.

Цели банка в этом бизнесе - повысить операционную эффективность. Улучшение существующей продуктовой линейки; Разработка и внедрение новых продуктов, адаптированных к потребностям клиентов, которые являются оптимальными с точки зрения соотношения прибыльности к принимаемым рискам, улучшения депозитных продуктов и услуг для банка; Оптимизация существующей депозитной линии для сохранения ресурсной базы Банка.

АО «ОТП БАНК» сотрудничает с физическими лицами в предоставлении банковских услуг и продуктов в следующих областях деятельности:

- текущие счета, безналичный расчет;
- прием и выдача вкладов;
- кастодиальные услуги (банковские ячейки);
- совет
- Предоставление инвестиционных сберегательных продуктов:
- поддержание инвестиционного портфеля;
- проводить операции на финансовых рынках;
- услуги кредитных и дебетовых карт;
- предоставление недвижимости под залог потребительских кредитов и займов;
- ипотечный кредит
- почтовые услуги банка;
- Операции по приему платежей без открытия банковского счета.

По мере ускорения оцифровки клиенты активно переходят на цифровые услуги, приложения и каналы удаленного обслуживания. Тем не

менее, контакт-центр (КЦ) по-прежнему является важным элементом обслуживания клиентов.

Ранее многие организации называли такие подразделения колл-центрами. Сейчас доля звонков уменьшается, и в то же время увеличивается доля не голосовых и автоматических каналов обслуживания клиентов. Это системы, которые взаимодействуют с клиентами в интерактивном режиме и предоставляют им автоматизированные услуги.

На сегодняшний день в КС работает около 500 человек - это их собственные операторы, работающие круглосуточно. Аутсорсинговые партнеры привлекаются в банк для исходящих разговоров с клиентами, но мы обрабатываем все входящие звонки и обращения независимо.

Современный КС Банк выполняет три основные функции. Первый заключается в предоставлении обслуживания клиентов и поддержки существующих клиентов. Второе - это проведение транзакций, когда клиент может связаться с контакт-центром, потому что ему нужно внести депозит, сделать денежный перевод или оформить кредит. Третья функция - превратить контакт-центр в центр прибыли. Это продажа широкого спектра товаров и услуг - кредиты, кредитные карты, комиссионные продукты.

Работая с клиентами, ОТП BANK также уделяет пристальное внимание ориентации на клиента и ориентацию на клиента.

Короткое время ожидания на линии, легкий доступ к оператору, обход автоматических сервисов, активная позиция оператора - это ориентация на клиента. Ориентация на клиента - это философия организации, когда все процессы строятся на основе их собственных потребностей бизнеса, а также через призму того, что клиент хотел бы видеть.

АО «ОТП БАНК» работает в основном с компаниями, оборот которых составляет от 5 до 20 миллиардов рублей. Банк работает практически во всех секторах российской экономики и предпочитает компании-производители, так как они имеют большую финансовую стабильность в период кризиса. Эти компании в большинстве случаев имеют материальную базу, которая может

быть заложена. Второе место в клиентском портфеле банковских компаний, особенно фармацевтических. И одним из наиболее перспективных направлений бизнеса является сельское хозяйство.

Рассмотрим методы работы банка с корпоративными клиентами.

Процентные ставки по-прежнему имеют большое значение для привлечения и удержания корпоративного клиента. Однако это не единственный фактор. Корпоративные клиенты требуют от банка гибкости в отношении предлагаемых продуктов и быстрого принятия решений. Привлечение и использование обязательных клиентов АО «ОТП БАНК» - менеджер по работе с клиентами. Это универсальный консультант, который знает все тонкости и потребности бизнеса клиентов и может консультировать по различным вопросам, включая анализ экономической ситуации на рынке. Важную роль играет продуктовая линейка банка, которая постоянно развивается и совершенствуется.

АО «ОТП БАНК» также привлекает клиентов с высокой оценкой и участием иностранного капитала. Банк получил высокие подтвержденные рейтинги как от международного агентства Fitch Ratings, так и от российского эксперта РА. Для многих российских клиентов — это дополнительная гарантия стабильности банка. Что касается прибыльности наших продуктов, то около 60% корпоративного дохода приходится на кредитные продукты, остальные 40% - на операции с иностранной валютой, казначейские операции, услуги по расчетно-кассовому обслуживанию и другие безрисковые продукты.

При работе с клиентами АО «ОТП БАНК» особое внимание следует уделять нефинансовым услугам и онлайн - услугам.

Банк предоставляет своим клиентам макроэкономические обзоры статистических данных, рыночные рекомендации, операции с иностранной валютой, в частности, для хеджирования их позиций. В будущем планируется проведение оценок для определенных отраслей. Кроме того, клиенты банка имеют нефинансовые услуги, такие как проверка контрагента.

Онлайн - сервис обеспечивает эффективный и быстрый обмен информацией с клиентами.

АО ОТП БАНК строго придерживается позиции, что очки физического присутствия необходимы сегодня и завтра. Банк ориентируется в первую очередь на отзывы клиентов. ОТП BANK в настоящее время имеет 134 отделения в России. Кроме того, в магазинах есть множество POS-пунктов (около 143 тысяч).

Банк также приложил большие усилия, чтобы сократить время, необходимое для обслуживания наших клиентов в филиалах. Каждая точка в банке пытается увеличить свою пропускную способность, что оптимизирует расходы банка. Это выгодно как для банка, так и для клиентов.

Офисы уже давно внедрены, и электронные очереди становятся все более «интеллектуальными». Поток клиентов в них распределяется таким образом, чтобы все посетители получали обслуживание в оптимальное время. Электронная очередь интегрирована в местонахождение банка. Здесь вы можете открыть карту ближайших филиалов, определить время ожидания в очереди в каждом филиале и выбрать подходящий интервал для посещения.

Банк контролирует качество работы наших сотрудников, мы обучаем тех, у кого нет квалификации, мы определяем руководителей, награждаем их, подаем примеры.

Все сотрудники банка давно стали универсалами - каждый из них может выполнить любую операцию. Программы стимулирования Банка призваны сделать его привлекательным для продавца не только для продажи банковских услуг, но и для максимально быстрого и эффективного обслуживания клиентов, чтобы у них не было дальнейших комментариев или жалоб.

Для повышения скорости и качества предлагаемых услуг банк также поддерживает удаленные каналы, такие как терминалы самообслуживания. Банкоматы ОТП БАНК внедрили технические решения АО, чтобы предоставить нашим клиентам дополнительные возможности. Существует

большой проект по завершению и настройке мобильного банка, который будет выведен на принципиально новый уровень, чтобы предоставить клиентам наиболее удобные условия для удаленной обработки транзакций. Сегодня вы можете выполнять большинство существующих транзакций онлайн - совершать платежи, делать депозиты и многое другое.

Из запланированных новинок - биометрическая идентификация. К концу 2019 года биометрическая идентификация будет доступна во всех отделениях банка [27].

В зоне обслуживания малого бизнеса был сделан большой рывок. Банк начал кредитовать МСП - полный спектр кредитных продуктов: от овердрафта до инвестиционных кредитов со сроком погашения до семи лет. Разработано и реализовано привлечение клиентов через Интернет, теперь можно зарезервировать счет на сайте АО «ОТП БАНК». За последние три года было выиграно более 25 000 клиентов. Банк был одобрен последними достижениями и ввел специальные счета для участников торгов с государственными контрактами. АО «ОТП БАНК» стремится к максимальной оцифровке всех процессов в обслуживании клиентов малого и среднего бизнеса.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
1Г51	Халиковой Кристине Анатольевне

<b>Школа</b>	<b>Инженерная школа неразрушающего контроля и безопасности</b>	<b>Подразделение</b>	<b>Отделение диагностики и контроля</b>
<b>Уровень образования</b>	Бакалавриат	<b>Направление/специальность</b>	Управление качеством

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:</b>	
1. Характеристика объекта исследования.	Тайм – менеджмент как система управления персоналом. Направления совершенствования системы управления персонала в компании. Данная документированная информация может быть применена на любом производстве любой отрасли.
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:</b>	
<b>1. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности.</b>	Рассмотреть специальные правовые нормы трудового законодательства; организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны.
<b>2. Производственная безопасность</b>	Анализ потенциально возможных вредных и опасных факторов проектируемой производственной среды. Разработка мероприятий по снижению воздействия вредных и опасных факторов:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– электроопасность (в т.ч. статическое электричество, средства защиты);</li> <li>– неудовлетворительный микроклимат;</li> <li>– неудовлетворительное освещение;</li> <li>– повышенный уровень шума;</li> <li>– повышенная напряженность электромагнитного поля.</li> </ul>
<b>3. Экологическая безопасность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– анализ воздействия объекта на литосферу (отходы, утилизация компьютерной техники и периферийных устройств);</li> <li>– решение по обеспечению экологической безопасности.</li> </ul>
<b>4. Безопасность в чрезвычайных ситуациях:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ возможных ЧС при разработке и эксплуатации проектируемого решения;</li> <li>– выбор наиболее типичной ЧС;</li> <li>– разработка превентивных мер по предупреждению ЧС;</li> <li>– разработка действий в результате возникшей ЧС и мер по ликвидации её последствий.</li> <li>– Пожаровзрывоопасность (причины, профилактические мероприятия, первичные средства пожаротушения)</li> </ul>

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--



**Задание выдал консультант:**

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Старший преподаватель отделения общетехнических дисциплин	Гуляев Милий Всеволодович			

**Задание принял к исполнению студент:**

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
1Г51	Халикова Кристина Анатольевна		

## **4. Социальная ответственность**

### **4.1. Введение**

Результатом данной выпускной квалификационной работы является практическое применение рекомендаций по совершенствованию тайм – менеджмента системы управления персоналом. Разработка данной документированной информации направлена на улучшение работы персонала в компании и как следствие улучшение их деятельности и работы компании ФБУ «Томский ЦСУ» города Томск.

Выполнение работы происходит в рабочем кабинете за персональным компьютером. Возможными пользователями документированной информации являются внутренние потребители предприятия - персонал и руководство.

В данном разделе рассмотрены вопросы, связанные с организацией рабочего места инженера в соответствии с техникой производственной безопасности, нормами производственной санитарии и охраны окружающей среды.

В соответствии с международным стандартом ICCSR 26000:2011 «Социальная ответственность организации» цель данного раздела в принятие проекторных решений, исключая несчастные случаи в производстве и снижение вредных воздействий на окружающую среду.

### **4.2. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности**

#### **4.2.1. Специальные (характерные для проектируемой рабочей зоны) правовые нормы трудового законодательства**

Согласно ТК РФ, N 197 -ФЗ каждый работник имеет право на:

- рабочее место, соответствующее требованиям охраны труда;
- обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний в соответствии с федеральным законом;
- отказ от выполнения работ в случае возникновения опасности для его жизни и здоровья вследствие нарушения требований охраны труда, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами, до устранения такой опасности;
- обеспечение средствами индивидуальной и коллективной защиты в соответствии с требованиями охраны труда за счет средств работодателя;
- внеочередной медицинский осмотр в соответствии с медицинскими рекомендациями с сохранением за ним места работы (должности) и среднего заработка во время прохождения указанного медицинского осмотра.

#### **4.2.2. Организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны**

Рабочее место должно соответствовать требованиям ГОСТ 12.2.032-78. Оно должно занимать площадь не менее 6 м<sup>2</sup>, высота помещения должна быть не менее 4 м, а объем - не менее 20 м<sup>3</sup> на одного человека. Высота над уровнем пола рабочей поверхности, за которой работает оператор, должна составлять 720 мм. Оптимальные размеры поверхности стола 1600 x 1000 кв. мм. Под столом должно иметься пространство для ног с размерами по глубине 650 мм. Рабочий стол должен также иметь подставку для ног, расположенную под углом 15° к поверхности стола. Длина подставки 400 мм, ширина - 350 мм. Удаленность клавиатуры от края стола должна быть не более 300 мм, что обеспечит удобную опору для предплечий. Расстояние

между глазами оператора и экраном видеодисплея должно составлять 40 - 80 см. Так же рабочий стол должен быть устойчивым, иметь однотонное неметаллическое покрытие, не обладающее способностью накапливать статическое электричество. Рабочий стул должен иметь дизайн, исключаящий онемение тела из-за нарушения кровообращения при продолжительной работе на рабочем месте.

### 4.3. Производственная безопасность

В разделе производственная безопасность производится анализ факторов рабочей зоны менеджера по качеству в компании ФБУ «Томский ЦСУ» на предмет выявления их вредных и опасных проявлений.

При совершенствовании организационной культуры на предприятии могут возникнуть следующие вредные и опасные факторы, представленные в таблице 8.

Таблица 8 – Вредные и опасные факторы производственной среды

Источник фактора, наименование вида работ	Факторы (по ГОСТ 12.0.003-2015)		Нормативные документы
	Вредные	Опасные	
Направления совершенствования системы управления персонала в компании. Производственное помещение ОТК. Работы с ПЭВМ.	– неудовлетворительный микроклимат; – неудовлетворительное освещение; – повышенный уровень шума на рабочем месте; – повышенная напряженность электромагнитного поля.	– электробезопасность; – пожаровзрывоопасность.	ГОСТ 12.0.003-2015 . ГОСТ 12.1.004-91. ГОСТ 12.1.010-76. ГОСТ Р 12.1.019-2009. ГОСТ 12.1.038-82. СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03. СанПиН 2.2.4.548-96. СНиП 23-05-95 СанПиН 2.2.4.3359-16

### 4.3.1 Микроклимат

Микроклимат производственных помещений – это комплекс физических факторов внутренней среды помещений, который оказывает влияние на тепловой баланс человека с окружающей средой. Микроклимат в производственных помещениях характеризуют следующие показатели: температура  $t$ , относительная влажность  $W$ , скорость движения воздуха  $V$ . Эти показатели должны обеспечить поддержание оптимального теплового состояния организма в течение 8-часовой рабочей смены.

СанПиН 2.2.4.548-96 устанавливает нормы оптимальных и допустимых метеорологических условий. Эти нормы принимают во внимание: время года – холодный период с температурой  $+10$  °С и ниже и теплый период с температурой  $+10$  °С и выше; категорию работ – работа менеджера по качеству относится к категории Ia - работа с интенсивностью энергозатрат до 120 ккал/ч (до 139 Вт), производимая сидя и сопровождающаяся незначительным физическим напряжением.

Неудовлетворительный уровень микроклимата может способствовать возникновению у человека следующих последствий:

- Нарушение терморегуляции, в результате которого возможно повышение температуры, обильное потоотделение, слабость.
- Нарушение водно-солевого баланса, может привести к слабости, головной боли, судорожной болезни.

При работе в производственных помещениях значения показателей микроклимата для работ категории Ia оптимальны, если они соответствуют требованиям таблицы 9, а допустимые значения требованиям таблицы 10.

Таблица 9 – Оптимальные значения показателей микроклимата на рабочем месте производственного помещения для работ категории Ia

Период года	$t, ^\circ\text{C}$	$W, \%$	$V, \text{ м/с}$
Холодный	22-24	60-40	0,1
Теплый	23-25	60-40	0,1

Таблица 10 – Допустимые значения показателей микроклимата на рабочем месте производственного помещения для работ категории Ia

Период года	$t, ^\circ\text{C}$		$W, \%$	$V, \text{ м/с}$	
	интервал ниже оптимальных значений	интервал выше оптимальных значений		для интервала $t$ ниже оптимальных значений, не более	для интервала $t$ выше оптимальных значений, не более
Холодный	20,0-21,9	24,1-25,0	15-75	0,1	0,1
Теплый	21,0-22,9	25,1-28,0	15-75	0,1	0,2

Величины показателей микроклимата на рабочем месте менеджера по качеству в офисном помещении отражены в таблице 11 (категория работ Ia).

Таблица 11 – Величины показателей микроклимата на рабочем месте менеджера по качеству в офисном помещении

Период года	$t, ^\circ\text{C}$	$W, \%$	$V, \text{ м/с}$
Холодный	22	60	0,05
Теплый	24	60	0,1

Соотнеся таблицу 11 с данными таблиц 10 и 9 можно сделать вывод, что в анализируемом офисном помещении параметры микроклимата соответствуют нормам [28]. Для профилактики неблагоприятного воздействия микроклимата проводятся защитные мероприятия, такие как регламент времени работы, системы местного кондиционирования воздуха.

### 4.3.2. Освещение

В соответствии с санитарно-гигиеническими требованиями рабочее место менеджера по качеству освещено смешанным освещением, т.е. естественным и искусственным светом.

Нормирование освещенности рабочей поверхности: СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03 устанавливает минимальную освещенность рабочей поверхности в производственных помещениях в соответствии с видом производимой деятельности, а СП 52.13330.2016 – в соответствии с характеристикой зрительной работы, которая определяется наименьшим размером объекта различения, контрастностью и свойствами фона. При работе менеджер по качеству пользуется персональным компьютером, а также нормативной и технической документацией из чего, согласно СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03, можно сделать вывод, что при общем освещении минимальная искусственная освещенность должна быть не менее 200 лк [29]. Все зрительные работы в соответствии с СП 52.13330.2016 разбиваются на восемь разрядов и в соответствии с размером объекта различения, а также условий зрительной работы. Работа менеджера по качеству относится к 4г разряду зрительной работы, нормы освещенности на рабочем месте при искусственном освещении представлены в таблице 12 [30].

Таблица 12 – Нормы освещенности на рабочем месте производственного помещения при искусственном освещении

Характеристика зрительной работы		средняя точность (4 разряд)		
Минимальный размер объекта, мм		0,5-1,0		
Подразряд зрительной работы		Г		
Контрастность фона		Средний	Большой	Большой
Свойства фона		Светлый	светлый	Средний
Освещенность, лк	Комбинированное освещение	300	300	300
	Общее освещение	150	150	150

Таблица 13 – Нормативные величины  $K_{п}$  для газоразрядных ламп 4 разряда зрительной работы

Система освещения	Коэффициент пульсации освещенности, %
Общее освещение	20
Комбинированное освещение	
а) общее	20
б) местное	20

Согласно [29] освещенность в ОТК компании ФБУ «Томский ЦСУ» соответствует допустимым нормам.

#### 4.3.3. Шум

К основным источникам шума на рабочем месте менеджера по качеству в офисном помещении можно отнести компьютеры, мониторы, принтеры, кондиционер и работающие светильники люминесцентных ламп. А также шум, возникающий вне кабинета через открытые окна и двери.

ГОСТ 12.1.003-83 «ССБТ. Шум. Общие требования безопасности» является нормативным документом, регламентирующим уровень шума рабочего места менеджера по качеству. Согласно [30] уровень шума в ОТК компании ФБУ «Томский ЦСУ» не более 50 дБА и соответствует нормам.



#### 4.3.4. Поражение электрическим током

Основными источниками электрической опасности на данном рабочем месте являются вычислительная техника и электрические сети.

Электробезопасность и допустимые нормы регламентируются Правилами устройства электроустановок (ПУЭ), ГОСТ 12.1.038-82 и ГОСТ 12.1.019-2009 (с изм.№1) ССБТ [31,32].

Существуют следующие способы защиты от поражения электрическим током на данном рабочем месте:

- защитное заземление;
- зануление;
- защитное отключение;
- изоляция токоведущих частей.

Согласно [29] в ОТК компании ФБУ «Томский ЦСУ» для предотвращения поражения электрическим током, где размещено рабочее место с ЭВМ оборудование оснащено защитным заземлением, занулением в соответствии с техническими требованиями по эксплуатации.

При работе человека в лаборатории на него оказывает влияние электромагнитное поле (ЭМП), создаваемое компьютером, приборами для измерения и т.п. При длительном воздействии на организм человека электромагнитного поля повышается утомляемость, снижается КПД выполняемой работы, появляются сильные боли в области сердца, изменяется пульс и кровяное давление. Поэтому согласно СанПиН 2.2.4.1191-03 [32] предельно допустимый уровень электромагнитного поля для потребительской продукции с диапазоном частот 0.3 — 300 кГц равен 25В/м. Для уменьшения данного воздействия необходимо снижать количество времени пребывания в данном помещении; стараться находиться на безопасном расстоянии от источников ЭМП; применять технические средства коллективной и индивидуальной защиты; использовать экранирование, то есть снижать интенсивность ЭМП за счет преломления,

отражения и/или поглощения энергии падающего поля путем сооружения экранирующих конструкций и ношения специальной одежды.

#### **4.4. Экологическая безопасность**

В данном подразделе рассматривается характер воздействия проектируемого решения на окружающую среду. Выявляются предполагаемые источники загрязнения окружающей среды, возникающие в результате реализации предлагаемых в ВКР решений.

##### **4.4.1 Анализ влияния объекта исследования на окружающую среду**

На рабочем месте инженера по качеству присутствуют оборудования: монитор, системный блок, принтер, сканер. С точки зрения влияния на окружающую среду можно рассмотреть влияние серверного оборудования при его утилизации.

Большинство компьютерной техники содержит бериллий, кадмий, мышьяк, поливинилхлорид, ртуть, свинец, фталаты, огнезащитные составы на основе брома и редкоземельные минералы [33]. Это очень вредные вещества, которые не должны попадать на свалку после истечения срока использования, а должны правильно утилизироваться.

Утилизация компьютерного оборудования осуществляется по специально разработанной схеме, которая должна соблюдаться в организациях:

1. На первом этапе необходимо создать комиссию, задача которой заключается в принятии решений по списанию морально устаревшей или не рабочей техники, каждый образец рассматривается с технической точки зрения.

2. Разрабатывается приказ о списании устройств. Для проведения экспертизы привлекается квалифицированное стороннее лицо или организация.

3. Составляется акт утилизации, основанного на результатах технического анализа, который подтверждает негодность оборудования для дальнейшего применения.

4. Формируется приказ на утилизацию. Все сопутствующие расходы должны отображаться в бухгалтерии.

5. Утилизацию оргтехники обязательно должна осуществлять специализированная фирма.

6. Получается специальная официальной формы, которая подтвердит успешность уничтожения электронного мусора.

После оформления всех необходимых документов, компьютерная техника вывозится со склада на перерабатывающую фабрику. Все полученные в ходе переработки материалы вторично используются в различных производственных процессах [34].

#### **4.4.2. Анализ влияния процесса исследования на окружающую среду**

Процесс исследования представляет собой анализ деятельности предприятия, общение с сотрудниками, работу с информацией, такой как технологическая литература, статьи, ГОСТы и нормативно-техническая документация. Таким образом, процесс исследования не имеет влияния негативных факторов на окружающую среду.

Организационная техника состоит из множества органических составляющих (материалы из поливинилхлорида, фенолформальдегида, пластик) и множество металлов. Свинец, сурьма, ртуть, кадмий, мышьяк на полигоне ТБО под влиянием внешних условий разлагаются в органические и растворимые соединения и становятся сильнейшими ядами. Пластик

содержит ароматические углеводороды, органические хлорпроизводные соединения, которые при утилизации наносят непоправимый вред экологии.

Согласно положениям российского законодательства, все организации обязаны вести учет и движение драгоценных металлов, в том числе тех, которые входят в состав оргтехники.

При помощи комплексной системы утилизации организационной техники снижаются к минимуму неперерабатываемые отходы, а материалы (черные и цветные металлы, пластмассы) и ценные компоненты (ферриты, люминофор, редкие металлы и др.) отправляются в производство. Драгоценные металлы, которые содержатся в электронных компонентах организационной техники, концентрируются и после переработки на аффинажном заводе сдаются в Государственный фонд.

## **4.5. Безопасность в чрезвычайных ситуациях**

### **4.5.1. Анализ вероятных ЧС, которые может инициировать объект исследований и обоснование мероприятий по предотвращению ЧС**

Согласно ГОСТ Р 22.0.02-94 ЧС - это нарушение нормальных условий жизни и деятельности людей на объекте или определенной территории (акватории), вызванное аварией, катастрофой, стихийным или экологическим бедствием, эпидемией, эпизоотией (болезнь животных), эпифитотией (поражение растений), применением возможным противником современных средств поражения и приведшее или могущее привести к людским или материальным потерям".

С точки зрения выполнения проекта характерны следующие виды ЧС:

1. Пожары, взрывы;
2. Внезапное обрушение зданий, сооружений;

3. Геофизические опасные явления (землетрясения);

4. Метеорологические и агрометеорологические опасные явления;

Так как объект исследований представляет из себя математическую модель, работающий в программном приложении, то наиболее вероятной ЧС в данном случае можно назвать пожар в аудитории с серверным оборудованием. В серверной комнате применяется дорогостоящее оборудование, не горючие и не выделяющие дым кабели. Таким образом, возникновение пожаров происходит из-за человеческого фактора, в частности, это несоблюдение правил пожарной безопасности [35]. К примеру, замыкание электропроводки - в большинстве случаев тоже человеческий фактор. Соблюдение современных норм пожарной безопасности позволяет исключить возникновение пожара в серверной комнате.

- Согласно СП 5.13130.2009 предел огнестойкости серверной должен быть следующим: перегородки - не менее EI 45, стены и перекрытия - не менее REI 45. Т.е. в условиях пожара помещение должно оставаться герметичным в течение 45 минут, препятствуя дальнейшему распространению огня.

- Помещение серверной должно быть отдельным помещением, функционально не совмещенным с другими помещениями. К примеру, не допускается в помещении серверной организовывать мини-склад оборудования или канцелярских товаров.

- При разработке проекта серверной необходимо учесть, что автоматическая установка пожаротушения (АУПТ) должна быть обеспечена электропитанием по первой категории (п. 15.1 СП 5.13130.2009).

- Согласно СП 5.13130.2009 в системах воздуховодов общеобменной вентиляции, воздушного отопления и

кондиционирования воздуха защищаемых помещений следует предусматривать автоматически закрывающиеся при обнаружении пожара воздушные затворы (заслонки или противопожарные клапаны).

#### **4.5.2. Анализ вероятных ЧС, которые могут возникнуть при проведении исследований и обоснование мероприятий по предотвращению ЧС**

При проведении исследований наиболее вероятной ЧС является возникновение пожара в помещении. Пожарная безопасность должна обеспечиваться системами предотвращения пожара и противопожарной защиты, в том числе организационно-техническими мероприятиями.

Под пожарной профилактикой понимается обучение пожарной технике безопасности и комплекс мероприятий, направленных на предупреждение пожаров.

Задачи пожарной профилактики можно разделить на три комплекса мероприятий:

- обучение, в т.ч. распространение знаний о пожаробезопасном поведении (о необходимости установки домашних индикаторов задымленности и хранения зажигалок и спичек в местах, недоступных детям);
- пожарный надзор, предусматривающий разработку государственных норм пожарной безопасности и строительных норм, а также проверку их выполнения;
- обеспечение оборудованием и технические разработки (установка переносных огнетушителей и изготовление зажигалок безопасного пользования).

В соответствии с ТР «О требованиях пожарной безопасности» для административного жилого здания требуется устройство внутреннего противопожарного водопровода.

Согласно НПБ 104-03 "Проектирование систем оповещения людей о пожаре в зданиях и сооружениях" для оповещения о возникновении пожара в каждом помещении должны быть установлены дымовые оптико-электронные автономные пожарные извещатели, а оповещение о пожаре должно осуществляться подачей звуковых и световых сигналов во все помещения с постоянным или временным пребыванием людей.

Помещения оснащены средствами пожаротушения, а именно огнетушителями типа ОУ-2 – 1 штука, ОУ-5 – 1 штука (предназначены для тушения любых материалов, предметов и веществ, применяется для тушения ПК и оргтехники).

ОТК компании ФБУ «Томский ЦСУ» оснащен первичными средствами пожаротушения: огнетушителями ОУ-3 1шт., ОП-3, 1шт. (предназначены для тушения любых материалов, предметов и веществ, применяется для тушения ПК и оргтехники, класс пожаров А, Е.).

#### **4.6 Заключение по разделу социальная ответственность**

В данном разделе выпускной квалификационной работы были определены вредные и опасные факторы производственные среды, негативные воздействия на окружающую природную среду и возможные чрезвычайные ситуации. К вредным факторам рабочего места инженера по качеству относятся: недостаточная освещенность рабочей зоны, повышенный уровень шума на рабочем месте, неудовлетворительный микроклимат, повышенная напряженность электрического и магнитного полей. К опасным факторам рабочего места менеджера по качеству относятся факторы, связанные с электричеством. Негативное воздействие на окружающую среду выражается в выбросах в атмосферу и отходах в литосферу. Возможны

чрезвычайные ситуации техногенного, стихийного, социального характера. А также были изучены организационные мероприятия обеспечения безопасности и особенности законодательного регулирования проектных решений.



**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА  
«ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ,  
РЕСУРСОЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕ»**

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
1Г51	Халиковой Кристине Анатольевне

<b>Школа</b>	<b>Инженерная школа неразрушающего контроля</b>	<b>Отделение</b>	<b>Отделение диагностики и контроля</b>
<b>Уровень образования</b>	Бакалавриат	<b>Направление/специальность</b>	Управление качеством

**Исходные данные к разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»:**

1. Стоимость ресурсов научного исследования (НИ): материально-технических, энергетических, финансовых, информационных и человеческих.	<i>Использование информации, содержащейся в стандартах и документах предприятия, периодических изданиях, методичках и пособиях, нормативно-правовых документах. Получение информации во время консультации с руководителями, опросов, наблюдений.</i>
2. Нормы и нормативны расходования ресурсов	
3. Используемая система налогообложения, ставки налогов, отчислений, дисконтирования и кредитования	

**Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:**

1. Оценка коммерческого и инновационного потенциала НИ	<i>Разработка и составление портрета потенциального потребителя разработки; определение сильных и слабых сторон организации путем проведения SWOT-анализа; выбор метода получения коммерческой прибыли научного проекта.</i>
2. Разработка устава научно-технического проекта	<i>Определение всех заинтересованных сторон с оценкой их потенциальных</i>

	<i>ожиданий и требований; разработка целей, ожидаемых результатов и требований научного проекта.</i>
<b>3.</b> Планирование процесса управления НИ: структура и график проведения, бюджет, риски и организация закупок	<i>Определение структуры работы. Расчет трудоемкости выполнения работ. Построение ленточной диаграммы для написания исследования. Бюджет научных исследований : основная ЗП, дополнительная ЗП , страховые и накладные расходы.</i>
<b>4.</b> Определение ресурсной, финансовой, экономической эффективности	<i>Проведение оценки эффективности проекта.</i>
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей):	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Матрица SWOT-анализа</li> <li>2. Сетевой график</li> </ol>	

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал консультант:**

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент ОСГН ШБИП	Креницына Зоя Васильевна	к.т.н., доцент		

**Задание принял к исполнению студент:**

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
1Г51	Халикова Кристина Анатольевна		

## **5. Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсоснабжение**

### **5.1. Потенциальные потребители результатов исследования**

Целью раздела «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение» является определение перспективности и успешности научно-исследовательского проекта, разработка механизма управления и сопровождения конкретных проектных решений на этапе реализации.

Потенциальные потребители исследовательской работы - внутренние потребители предприятия - персонал и руководство.

Задачи, которые необходимо решить для достижения данной цели:

- провести SWOT-анализ научного исследования;
- разработать график проведения работ по научному исследованию;
- рассчитать бюджет работы;
- оценить эффективность исследовательской работы.

### **5.2. SWOT-анализ научно-исследовательской работы**

SWOT-анализ – это метод, который основывается на выявлении сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз внешней среды. Для исследования необходимо сформировать группу экспертов, которая путем совещания определяет сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы, после чего следует выявление всех комбинаций факторов: сильные стороны и возможности, сильные стороны и угрозы, слабые стороны и возможности, слабые стороны и угрозы. В конечном итоге делаются выводы, исходя из полученных результатов, на какие факторы компании стоит обратить внимание, а какие не требуют вмешательства.

В таблице 14 описаны сильные и слабые стороны НИР, выявлены возможности и угрозы реализации работы, которые могут появиться в ее внешней среде.

Таблица 14 — Матрица SWOT-анализа

	<p><b>Сильные стороны научно-исследовательской работы:</b></p> <p>С1.Актуальность и востребованность</p> <p>С2.Достаточность необходимых ресурсов</p> <p>С3.Улучшение организационного климата</p> <p>С4.Повышение работоспособности сотрудников</p> <p>С5.Повышение эффективности работы предприятия</p>	<p><b>Слабые стороны научно-исследовательской работы:</b></p> <p>Сл1.Финансовые потери</p> <p>Сл2.Отрыв сотрудников от работы</p> <p>Сл3. Временные потери</p>
<p><b>Возможности:</b></p> <p>В1.Повышение мотивации у сотрудников</p> <p>В2.Привлечение опытных специалистов</p> <p>В3.Сплочение групп внутри отделов</p> <p>В4.Создание условий для привлечения и удержания работников в организации</p> <p>В5.Повышение качества продукции и услуг</p>		

Продолжение таблицы 14

<b>Угрозы:</b> У1.Неготовность сотрудников к изменениям У2. Низкая взаимосвязь между подразделениями		
--	--	--

Далее выявим соответствия сильных и слабых сторон научно-исследовательской работы внешним условиям окружающей среды. Это соответствие или несоответствие должны помочь выявить степень необходимости проведения стратегических изменений. Для этого была построена интерактивная матрица проекта, которая представлена в таблице 15.

Таблица 15 - Интерактивная матрица проекта (сильные стороны - возможности)

Сильные стороны проекта						
		C1	C2	C3	C4	C5
Возможности проекта	B1	0	+	0	-	+
	B2	0	+	+	+	+
	B3	+	+	+	0	0
	B4	+	+	+	0	+
	B5	+	+	+	+	+

По результатам данной интерактивной таблицы можно выявить следующие коррелирующие сильные сторон и возможностей: B1C2C5, B2C2C3C4C5, B3C1C2C3, B4C1C2C3, B5C1C2C3C4C5.

Таблица 16 – Интерактивная матрица проекта (слабые стороны - возможности)

Слабые стороны проекта				
Возможности проекта		Сл1	Сл2	Сл3
	B1	+	-	0
	B2	+	+	+
	B3	0	+	+
	B4	0	0	+
	B5	+	-	0

По результатам данной интерактивной таблицы можно выявить следующие коррелирующие слабых сторон и возможностей: В1Сл1, В2Сл1Сл2Сл3, В3Сл2Сл3, В4Сл1Сл3, В5Сл1.

Таблица 17 – Интерактивная матрица проекта (сильные стороны - угрозы)

Сильные стороны проекта						
Угрозы проекта		C1	C2	C3	C4	C5
	У1	-	-	+	+	+
	У2	-	-	+	0	0

По результатам данной интерактивной таблицы можно выявить следующие коррелирующие сильных сторон и угроз: У1С3С4С5, У2С3.

Таблица 18 – Интерактивная матрица проекта (слабые стороны - угрозы)

Слабые стороны проекта				
Угрозы проекта		Сл1	Сл2	Сл3
	1	+	0	+
	2	0	0	+

По результатам данной интерактивной таблицы можно выявить следующие коррелирующие сильные стороны и угрозы: У1У2Сл3.

Итоговая матрица SWOT-анализа представлена в таблице 19.

Таблица 19 - SWOT- анализ

	<p><b>Сильные стороны научно-исследовательской работы:</b></p> <p>С1.Актуальность и востребованность</p> <p>С2.Достаточность необходимых ресурсов</p> <p>С3.Улучшение организационного климата</p> <p>С4.Повышение работоспособности сотрудников</p> <p>С5.Повышение эффективности работы предприятия</p>	<p><b>Слабые стороны научно-исследовательской работы:</b></p> <p>Сл1.Финансовые потери</p> <p>Сл2.Отрыв сотрудников от работы</p> <p>Сл3. Временные потери</p>
<p><b>Возможности:</b></p> <p>В1.Повышение мотивации у сотрудников</p> <p>В2.Привлечение опытных специалистов</p> <p>В3.Сплочение групп внутри отделов</p> <p>В4.Создание условий для привлечения и удержания работников в организации</p> <p>В5.Повышение качества продукции и услуг</p>	<p>Улучшение организационного климата поможет добиться сплочения групп внутри отделов и создать на предприятии условия для привлечения и удержания работников в организации.</p> <p>Повышение эффективности работы поможет добиться улучшения качества продукции и услуг.</p>	<p>Повышение мотивации у сотрудников, привлечение опытных специалистов, повышение качества ведут к крупным финансовым потерям, а также временным. Проведение тренингов с опытными специалистами, а также мероприятия по сплочению сотрудников требуют отрыва сотрудников от своих прямых обязанностей</p>



## Продолжение таблицы 19

<p><b>Угрозы:</b></p> <p>У1. Неготовность сотрудников к изменениям</p> <p>У2. Низкая взаимосвязь между подразделениями</p>	<p>Актуальность и востребованность, достаточность необходимых ресурсов и перспективы улучшения организационного климата мотивируют сотрудников на изменения. Улучшенная система тайм - менеджмента способствует повышению взаимосвязи подразделений без ущерба потери времени организации</p>	<p>Неготовность сотрудников к изменениям и низкая взаимосвязь между подразделениями может увеличить финансовые и временные потери</p>
--	---	---

### 5.3. Структура работ в рамках научно-исследовательского проекта

Планирование научно-исследовательской работы имеет важное значение для рациональной организации научного труда. Заранее продуманный план, строгая последовательность выполнения заданий, систематический самоконтроль - залог успешной работы. Разработка НИР производится группой квалифицированных работников, состоящей из двух человек – руководителя и инженера.

Планирование ВКР состоит из:

- определения участников и перечня работ, необходимых для достижения поставленной цели;
- установление продолжительности работ;
- построение графика проведения научных исследований.

Перечень этапов, работ и исполнителей представлен в Таблице 20.

Таблица 20 — Перечень этапов, работ и распределение исполнителей

Основные этапы	№ Раб	Содержание работ	Должность исполнителя
Разработка технического задания	1	Составление и утверждение технического задания	Научный руководитель, Инженер
Выбор направления исследований	2	Подбор и изучение материалов по теме	Инженер
	3	Анализ доступных материалов по теме	Инженер
	4	Календарное планирование работ по теме	Руководитель, инженер

Продолжение таблицы 20

Теоретические исследования	5	Изучение основных методов тайм - менеджмента. Проведение анализа использования временного ресурса	Инженер
Исследовательская работа	6	Анализ социально-экономической характеристики предприятия	Инженер
	7	Анализ причины дефицита времени	Инженер
	8	Анализ существующей на предприятии системы управления персоналом	Инженер
Обобщение и оценка результатов	9	Анализ полученных по предприятию данных	Инженер
	10	Разработка рекомендаций по совершенствованию тайм – менеджмента как системы управления персоналом	Инженер
	11	Оформление системы управления персоналом для предприятия	Инженер
	12	Оценка эффективности полученных результатов	Руководитель, инженер
Оформление отчета по НИР	13	Согласование проделанной работы с научным руководителем	Руководитель, инженер
	14	Оформление итогового отчета ВКР	Инженер

#### 5.4. Определение трудоемкости выполнения работ

Трудовые затраты в большинстве случаев образуют основную часть стоимости разработки, поэтому важным моментом является определение трудоемкости работ каждого из участников научного исследования.

Трудоемкость выполнения научного исследования оценивается экспертным путем в человеко-днях и носит вероятностный характер, т.к. зависит от множества трудно учитываемых факторов. Для определения ожидаемого (среднего) значения трудоемкости  $t_{ожі}$  используется следующая формула:

$$t_{ожі} = \frac{3t_{mini} + 2t_{maxi}}{5}$$

где  $t_{ожі}$  — ожидаемая трудоемкость выполнения  $i$ -ой работы, чел.-дн.;

$t_{mini}$  — минимально возможная трудоемкость выполнения заданной  $i$ -ой работы, чел.-дн.;

$t_{maxi}$  — максимально возможная трудоемкость выполнения заданной  $i$ -ой работы, чел.-дн.

Исходя из ожидаемой трудоемкости работ, определяется продолжительность каждой работы в рабочих днях  $T_p$ , учитывающая параллельность выполнения работ несколькими исполнителями. Такое вычисление необходимо для обоснованного расчета заработной платы, так как удельный вес зарплаты в общей сметной стоимости научных исследований составляет около 65 %.

$$T_{pi} = \frac{t_{ожі}}{Ч_i}$$

где  $T_{pi}$  — продолжительность одной работы, раб. часах;

$t_{ожі}$  — ожидаемая трудоемкость выполнения одной работы, чел.-часах;

$Ч_i$  — численность исполнителей, выполняющих одновременно одну и ту же работу на данном этапе, чел.

## 5.5. Разработка графика проведения научного исследования

В данном разделе для построения графика проведения научного исследования используется диаграмма Ганта, которая необходима для расчета времени на проделанные работы.

Для удобства построения графика, длительность каждого из этапов работ из рабочих дней следует перевести в календарные дни. Для этого необходимо воспользоваться следующей формулой:

$$T_{ki} = T_{pi} * k_{\text{кал}}$$

где  $T_{ki}$  — продолжительность выполнения  $i$ -ой работы в календарных днях;

$T_{pi}$  — продолжительность выполнения  $i$ -ой работы в рабочих днях;

$k_{\text{кал}}$  — коэффициент календарности.

Коэффициент календарности определяется по формуле:

$$k_{\text{кал}} = \frac{T_{\text{кал}}}{T_{\text{кал}} - T_{\text{вых}} - T_{\text{пр}}} = \frac{365}{365 - 52 - 14} = 1,22$$

где  $k_{\text{кал}}$  — коэффициент календарности;

$T_{\text{кал}}$  — количество календарных дней в году;

$T_{\text{вых}}$  — количество выходных дней в году;

$T_{\text{пр}}$  — количество праздничных дней в году.

Рассчитанные значения  $T_{ki}$  необходимо округлить до целого числа.

Все расчетные значения сведены в Таблицу 21.

Таблица 21 — Временные показатели проведения научного исследования

Вид работы	Трудоемкость работы			Исполнители	Длительность работ в рабочих днях $T_{pi}$	Длительность работ в календарных днях $T_{ki}$
	$t_{\text{min}}$ , чел.-дни	$t_{\text{max}}$ , чел.-дни	$t_{\text{ож}}$ , л.-дни			

Продолжение Таблицы 21

1	Составление и утверждение технического задания	1	3	1,8	Научный руководитель, Инженер	0,9	1
2	Подбор и изучение материалов по теме	7	12	9	Инженер	9	11
3	Анализ доступных материалов по теме	7	14	9,8	Инженер	9,8	12
4	Календарное планирование работ по теме	1	3	1,8	Руководитель, Инженер	0,9	1
5	Изучение основных методов тайм - менеджмента. Проведение анализа использования временного ресурса	7	16	10,6	Инженер	10,6	13
6	Анализ социально-экономической характеристики предприятия	6	12	8,4	Инженер	8,4	10
7	Анализ причины дефицита времени	7	16	10,6	Инженер	10,6	13
8	Анализ существующей на предприятии системы управления персоналом	10	20	14	Инженер	14	17
	Анализ полученных по предприятию данных	2	4	2,8	Инженер	2,8	3
0	Разработка рекомендаций по совершенствованию тайм – менеджмента как системы управления персоналом	4	10	6,4	Инженер	6,4	8

Продолжение таблицы 22

1	Оформление системы управления персоналом для предприятия	4	10	6,4	Инженер	6,4	8
2	Оценка эффективности полученных результатов	1	3	1,8	Руководитель, Инженер	0,9	1
3	Согласование проделанной работы с научным руководителем	1	4	2,2	Руководитель, Инженер	1,1	1
4	Оформление итогового отчета ВКР стандарту	3	7	4,6	Инженер	4,6	6

На основе Таблицы 21 строится календарный план-график, представленный в Таблице 22. График строится для максимального по длительности исполнения работ в рамках ВКР с разбивкой по месяцам и декадам (10 дней) за период времени дипломирования.

Таблица 22 – Диаграмма Гантта

Вид работ	Исполнители	Кол-во дней, T <sub>ki</sub>	Продолжительность выполнения работ														
			Дек.	Январь		Февраль			Март			Апрель			Май		
			3	22	33	11	22	33	11	22	33	11	22	33	11	22	33
1	Научный руководитель, Инженер	1	█														
2	Инженер	11															
3	Инженер	12		█	█	█											
4	Руководитель, Инженер	1			█	█	█	█									
5	Инженер	13															
6	Инженер	10						█	█	█							
7	Инженер	13							█	█	█	█	█				
8	Инженер	17									█	█	█	█	█		
9	Инженер	3											█	█			
10	Инженер	8													█	█	
11	Инженер	8														█	



Продолжение таблицы 22

12	Руководит ель, Инженер	1																	
13	Руководит ель, Инженер	1																	
14	Инженер	6																	



- инженер



-  
руководитель

## 5.6. Бюджет научно-технического исследования (НТИ)

При планировании бюджета НТИ должно быть обеспечено полное и достоверное отражение всех видов расходов, связанных с его выполнением. В процессе формирования бюджета НТИ используется следующая группировка затрат по статьям:

- материальные затраты НТИ;
- основная заработная плата исполнителей темы;
- дополнительная заработная плата исполнителей темы;
- отчисления во внебюджетные фонды (страховые отчисления);
- накладные расходы;
- формирование бюджета затрат научно-исследовательского проекта.

### 5.6.1. Расчет материальных затрат НТИ

Расчет материальных затрат осуществляется по следующей формуле:

$$Z_M = (1 + k_T) * \sum_{i=1}^m C_i * N_{расхi}$$

где,  $m$ – количество видов материальных ресурсов, потребляемых при выполнении научного исследования;

$N_{расхi}$ – количество материальных ресурсов  $i$ -го вида, планируемых к использованию при выполнении научного исследования (шт., кг, м, м<sup>2</sup> и т.д.);

$C_i$ – цена приобретения единицы  $i$ -го вида потребляемых материальных ресурсов (руб./шт., руб./кг, руб./м, руб./м<sup>2</sup> и т.д.);

$k_T$  – коэффициент, учитывающий транспортно-заготовительные расходы (в пределах 15-25%).

В данной работе к материальным затратам можно отнести: бумага, ручки, ежедневник, USB-накопитель, интернет-модем, калькулятор.

Материальные затраты, необходимые для данной работы, указаны в таблице 23.

Таблица 23 — Материальные затраты

Наименование материала	Единица измерения	Количество	Цена за ед., руб.	Затраты на материалы $Z_m$ , руб.
Бумага	Лист	150	2	300
Ручки	Шт.	2	40	80
Ежедневник	Шт.	1	150	150
Интернет-модем	Месяц	6	550	3300
Итого				3830

Для выполнения данной научно-технической работы не требуется использование специального оборудования или программного обеспечения. Общие материальные затраты составили 3830 руб.

### 5.6.2. Основная заработная плата исполнителей темы

В настоящую статью включается основная заработная плата научных и инженерно-технических работников, рабочих макетных мастерских и опытных производств, непосредственно участвующих в выполнении работ по данной теме. Величина расходов по заработной плате определяется исходя из трудоемкости выполняемых работ и действующей системы окладов и тарифных ставок. В состав основной заработной платы включается премия,

выплачиваемая ежемесячно из фонда заработной платы в размере 20 –30 % от тарифа или оклада.

Статья включает основную заработную плату работников, непосредственно занятых выполнением НИИ, (включая премии, доплаты) и дополнительную заработную плату:

$$Z_{зп} = Z_{осн} + Z_{доп} ,$$

где  $Z_{осн}$  – основная заработная плата;

$Z_{доп}$  – дополнительная заработная плата (12-20 % от  $Z_{осн}$ ).

Основная заработная плата ( $Z_{осн}$ ) руководителя (лаборанта, инженера) от предприятия (при наличии руководителя от предприятия) рассчитывается по следующей формуле:

$$Z_{осн} = Z_{дн} \cdot T_p ,$$

где  $Z_{осн}$  – основная заработная плата одного работника;

$T_p$  – продолжительность работ, выполняемых научно-техническим работником, раб. дн. (табл. 3);

$Z_{дн}$  – среднедневная заработная плата работника, руб.

Среднедневная заработная плата рассчитывается по формуле:

$$Z_{дн} = \frac{Z_m \cdot M}{F_d} ,$$

где  $Z_m$  – месячный должностной оклад работника, руб.;

$M$  – количество месяцев работы без отпуска в течение года:

при отпуске в 24 раб. дня  $M = 11,2$  месяца, 5-дневная неделя;

при отпуске в 48 раб. дней  $M = 10,4$  месяца, 6-дневная неделя;

$F_d$  – действительный годовой фонд рабочего времени научно-технического персонала, раб. дн. Таблица 24.

Таблица 24 — Баланс рабочего времени

Показатели рабочего времени	Руководитель	Инженер
Календарное число дней	365	365

Продолжение таблицы 24

Количество нерабочих дней		
- выходные дни	44	48
- праздничные дни	14	14
Потери рабочего времени		
- отпуск	56	28
- невыходы по болезни		
Действительный годовой фонд рабочего времени	251	275

Месячный годовой оклад работника (руководителя):

$$Z_m = Z_{тс} * (1 + k_{пр} + k_d) * k_p$$

где  $Z_{тс}$  – заработная плата по тарифной ставке, руб.;

$k_{пр}$  – премиальный коэффициент, равный 0,3 (т.е. 30 процентов от  $Z_{тс}$ );

$k_d$  – коэффициент доплат и надбавок составляет примерно 0,2 – 0,5;

$k_p$  – районный коэффициент, равный 1,3 (для Томска).

Таблица 25 — Расчет основной заработной платы

Исполнители	$Z_{тс}$ , тыс руб	$K_{пр}$	$k_d$	$k_p$	$Z_m$ , тыс руб	$Z_{дн}$ , тыс руб.	$T_p$ , раб. дн.	$Z_{осн}$ , тыс руб.
Руководитель	33,664	0,3	0,4	1,3	74,397	2,976	4	11,904
Инженер	26,3	0	0	1,3	34,19	1,504	86	129,344
Итого $Z_{осн}$								141,248

Основная заработная плата научного руководителя составила 11,904 тыс. руб., заработная плата инженера – 129,344 тыс. рублей. Общая основная заработная плата составила 141,248 тыс. рублей.

### 5.6.3. Дополнительная заработная плата исполнителей темы

Затраты по дополнительной заработной плате исполнителей темы учитывают величину предусмотренных Трудовым кодексом РФ доплат за отклонение от нормальных условий труда, а также выплат, связанных с обеспечением гарантий и компенсаций (при исполнении государственных и общественных обязанностей, при совмещении работы с обучением, при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и т.д.).

Расчет дополнительной заработной платы ведется по следующей формуле:

$$З_{\text{доп}} = k_{\text{доп}} * З_{\text{осн}}$$

где,  $k_{\text{доп}}$  – коэффициент дополнительной заработной платы (на стадии проектирования принимается равным 0,12 – 0,15).

При коэффициенте равном 0,12, дополнительные заработные платы студента и руководителя равны:

$$З_{\text{доп.руководителя}} = 0,12 * 11,904 = 1,428 \text{ тыс. руб.}$$

$$З_{\text{доп.инженера}} = 0,12 * 129,344 = 15,521 \text{ тыс. руб.}$$

Дополнительная заработная плата научного руководителя составляет 1,428 тыс. руб., а дополнительная заработная плата инженера — 15,521 тыс. руб.

### 5.6.4. Отчисления во внебюджетные фонды (страховые отчисления)

В данной статье расходов отражаются обязательные отчисления по установленным законодательством Российской Федерации нормам органам государственного социального страхования (ФСС), пенсионного фонда (ПФ) и медицинского страхования (ФФОМС) от затрат на оплату труда работников.

Величина отчислений во внебюджетные фонды определяется исходя из следующей формулы:

$$З_{внеб} = k_{внеб} * (З_{осн} + З_{доп})$$

где  $k_{внеб}$  – коэффициент отчислений на уплату во внебюджетные фонды (пенсионный фонд, фонд обязательного медицинского страхования и пр.).

На основании пункта 1 ст.58 Федерального закона от 24.07. 2009 №212-ФЗ для учреждений, осуществляющих образовательную и научную деятельность, в 2014 году вводится пониженная ставка страховых взносов — 27,1 %. Расчет отчислений во внебюджетные фонды представлена в Таблице 26.

Таблица 26 — Отчисления во внебюджетные фонды

Исполнитель	Основная заработная плата, тыс. руб.	Дополнительная заработная плата, тыс. руб.
Научный руководитель	11,904	1,428
Инженер	129,344	15,521
Коэффициент отчислений во внебюджетные фонды	0,271	
Отчисления	Инженер: 39,258	Руководитель: 3,613
Итого	42,871	

Отчисления во внебюджетные фонды от инженера составляют 39,258 тыс.руб., от руководителя — 3,613 тыс.руб. Суммарное значение отчислений составляет 42,871 тыс.руб.

### 5.6.5. Накладные расходы

Формула для расчета накладных расходов:

$$Z_{\text{накл}} = (\sum \text{статей}) * k_{\text{нр}}$$

где  $k_{\text{нр}}$  – коэффициент, учитывающий накладные расходы.

Величину коэффициента накладных расходов можно взять в размере 16%.

Таким образом, накладные расходы равны:  $Z_{\text{накл}} = (3830 + 141248 + 16949 + 42871) * 0,16 = 32784$  руб.

Таблица 27 — Расчет бюджета затрат НТИ

Наименование статьи	Сумма, руб.	
	Руководитель	Инженер
1. Материальные затраты НТИ	3830	
2. Затраты по основной заработной плате исполнителей темы	11904	129344
3. Затраты по дополнительной заработной плате исполнителей темы	1428	15521
4. Отчисления во внебюджетные фонды	3613	39258
Накладные расходы	32784	
Бюджет затрат НТИ	237682	

Бюджет НТИ составил 237682 руб.



### 5.6.6. Определение эффективности исследования

Для определения эффективности научного исследования используется расчет интегрального показателя эффективности, который основывается на нахождении двух средневзвешенных величин: финансовой эффективности и ресурсоэффективности.

Интегральный финансовый показатель разработки определяем по формуле:

$$I_{\text{финр}}^{\text{исп.}i} = \Phi_{pi} / \Phi_{\text{max}},$$

где  $I_{\text{финр}}^{\text{исп.}i}$  – интегральный финансовый показатель;

$\Phi_{pi}$  – стоимость I-го варианта исполнения;

$\Phi_{\text{max}}$  – максимальная стоимость исполнения научного исследования.

Таблица 28 – Сравнительная оценка характеристик вариантов исполнения проекта

Критерии / Объект исследования	Весовой коэффициент параметра	Руководитель	Инженер
Совершенствование тайм – менеджмента как система управления персоналом	0,2	5	4
Улучшение качества работы персонала	0,2	4	5
Повышение эффективности деятельности предприятия	0,25	5	5
Привлечение новых сотрудников	0,15	4	4
Улучшение качества выпускаемой продукции	0,2	5	4
Итого:	1		

$$I_{p-исп1} = 5 * 0,2 + 4 * 0,2 + 5 * 0,25 + 4 * 0,15 + 5 * 0,2 = 4,65$$

$$I_{p-исп2} = 4 * 0,2 + 5 * 0,2 + 5 * 0,25 + 4 * 0,15 + 4 * 0,2 = 4,45$$

Эффективность данной исследовательской работы состоит в том, что применение ее результатов на предприятии, позволит усовершенствовать систему управления персоналом, а значит повысить эффективную деятельность предприятия и его конкурентоспособность на рынке.

Проведенный SWOT-анализ позволил выявить сильные и слабые стороны разрабатываемого проекта, его возможности и угрозы, а также взаимосвязь между ними. В рамках планирования научной работы была составлена структура работ, разработан графика этих работ и определены их трудоемкости. Календарный план-график ВКР позволил наглядно оценить начало и окончание работы. Так же был рассчитан бюджет исследования, который составил 237682 рублей.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Одним из современных средств повышения результативности является использование в профессиональной деятельности средств тайм - менеджмента, в частности планирования рабочего времени.

В ходе работы были рассмотрены понятия и значение тайм – менеджмента как система управления персоналом. Были рассмотрены причины дефицита времени. Проведен анализ компетентности организации и менеджера в управлении временем предприятия АО «ОТП БАНК».

На основе проведенного исследования, хотелось бы отметить необходимость дальнейшего исследования тайм - менеджмента как способа повышения эффективности работы руководителя.

В ходе выполнения данной работы были рассмотрены данные задачи:

- время как стратегический ресурс организации и персонала, а также его виды и свойства;
- изучить деятельность и проанализировать систему управления персоналом предприятия;
- составить рекомендации для управления временного ресурса организации и персонала.

Результаты исследования отражают то, что:

1. Тайм-менеджмент является технологией оптимальной самоорганизации личности для достижения значимых для него целей.
2. Направлениям тайм - менеджмента является менеджмент времени, самоорганизация в стрессовых ситуациях, менеджмент взимания впечатления на окружающих, командный менеджмент, менеджмент психологических ресурсов.
3. Целесообразно продолжить анализ тайм - менеджмента как составной части социального интеллекта.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адаир Д. Искусство управлять людьми и самим собой. М.: Эксмо, 2016. – 542 с.
2. Бендас Т. Гендерная психология. СПб.: Питер, 2015. – 764 с.
3. Бишоф А., Бишоф К. Самоменеджмент. – М.: ОМЕГА-М, 2016. – 325 с.
4. Ирецкий А. Топологические критерии в скрининге теоретических моделей в психологии. СПб.: Изд-во СПб. ун-та, 2014. С. 293 – 294 с.
5. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время / Л. Зайверт; пер. с нем., авт. предисл. В. М. Шепель. – М.: Экономика, 2015. – 232 с.
6. Замогильный А. Г. Тайм-менеджмент / А. Г. Замогильный // Образование взрослых: энциклопедический словарь. – К.: Основа, 2014. – С. 416.
7. Колесов А. С. Тайм-менеджмент – управление временем / А. С. Колесов// Сборник научных работ ВНА. – 2015. – Т. 3. – № 2(53). – С. 61-69.
8. Киреева С. А. Время как детерминанта онтогенетического развития сознания: дис. ... доктора психол. наук: 19.00.01 / Киреева Зоя Александровна. – О., 2016. – 428 с.
9. Литвиненко А. Д. Психологические особенности ритмической структуры психики индивида: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01 / Литвиненко Ольга Дмитриевна. – О., 2016. – 230 с.
10. Моргенштерн Дж. Тайм менеджмент. М.: “Деловая книга”, 2017.
11. Моргенштерн Дж. Тайм менеджмент / Дж. Моргенштерн. — М.: Деловая книга. – 2014. – 264 с.
12. Рихтерман Т. Д. Формирование представлений времени/ Т. Д. Рихтерман. – М.: Просвещение, 2012. – 48 с.
13. Сапогова Е. Психология развития человека. М.: Аспект Пресс, 2013.

14. Скибицкая Л. И. Тайм-менеджмент: учеб. пособ. для студ. экон. вузов / Л. И. Скибицкая. – К.: Кондор. – 2017. — 528 с.
15. Тайм-менеджмент. Простые инструменты, которые меняют жизнь / под ред. А. Капусты. – К.: Изд-во Алексея Капусты, 2017. – 180 с.
16. Трейси Б. Управляй своим временем и удвой результаты / Б. Трейси; пер. с англ. – М.: Клеопатра, 2015. – 64 с.
17. Основатели эффективных компаний. Психологический анализ и практические рекомендации для предпринимателей. Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2016. – 376 с.
18. Панок В. Социальное проектирование и прикладная психология // Социальная психология, 2013. №2. С. 21-28.
19. Психология личности: Словарь-справочник. К.: Рута, 2013.
20. Плохин В. В. Психологические механизмы временной регуляции деятельности человека: дис. ... доктора психол. наук: 19.00.01 / Плохин Виктор Владимирович. – Х., 2017. – 407 с.
21. Халецкая А. А. Планирование деятельности менеджера: методика «Timemanagement» / А. А. Халецкая // Менеджер. – 2014. – № 3(29). – С. 126-132.
22. Цуканов Б. И. Время в психике человека / Б. И. Цуканов – А.: АстроПринт, 2014. – 216 с.
23. Чернин А. Д. Физика времени / А. Д. Чернин – М.: Наука, 2013. – 224 с.
24. Штепа А. Структура и формирование функции самоменеджмента // Актуальные проблемы психологии. сб. науч. трудов Института психологии им. Г. С. Костюка. – К., 2018. Т. 15. Ч. 2. С. 430-436.
25. Андриющенко К. А. Теоретические аспекты самоменеджмента: условия возникновения и развития [электронный ресурс] / К. А. Андриющенко // Электронное научное специализированное издание «Эффективная экономика». [Электронный ресурс] URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=258> (дата обращения 22.05.2019)

26. Самоменеджмент [Электронный ресурс] URL: <<http://hr-land.com>>(дата обращения 18.05.2019)

27. Сущность управленческих процессов как социального явления [электронный ресурс] URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=vpm\\_2011\\_8\(1\)\\_\\_54](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vpm_2011_8(1)__54) (дата обращения 22.05.2019)

28. СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03 Гигиенические требования к естественному, искусственному и совмещенному освещению жилых и общественных зданий. – М.: Минздрав России, 2003. – 35 с.

29. СП 52.13330.2016 Естественное и искусственное освещение. – М.: Стандартинформ, 2017. – 108 с.

30. ГОСТ 12.1.003-83. Межгосударственный стандарт. Система стандартов безопасности труда. Шум. Общие требования безопасности. – М.: Стандартинформ, 2007. – 10 с.

31. ГОСТ 12.1.038-82. Система стандартов безопасности труда. Электробезопасность. Предельно допустимые значения напряжений прикосновения и токов. – М.: Стандартинформ, 2001. – 4 с.

32. ГОСТ 12.1.019-2009. (ГОСТ Р 12.1.019-2009 Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Электробезопасность. Общие требования и номенклатура видов защиты. – М.: Стандартинформ, 2010. -32 с.

33. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03. Санитарные правила и нормы. Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы. – М.: Минздрав России, 2003. – 37с.

34. Мир ПК [Электронный ресурс] URL: <https://www.osp.ru/pcworld/2013/06/13035804/> (дата обращения 24.05.2019)

35. С ГОСТ Р 22.3.03 – 94. Государственный стандарт Российской Федерации. Безопасность в чрезвычайных ситуациях. Защита населения.//Основы безопасности жизни - 1996. - № 1. - С. 59 -63.

36. Специальная оценка условий труда компании ФБУ «Томский ЦСУ»