

Министерство образования и науки Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уральский государственный педагогический университет»  
Институт социального образования  
Факультет туризма и гостиничного сервиса  
Кафедра туризма и гостеприимства

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ  
МЕНЕДЖЕРА ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Выпускная квалификационная работа*

*по направлению подготовки 43.03.03 Гостиничное дело*

Исполнитель:  
Рябинова Ярославна  
Юрьевна,  
студентка группы БД-41z

«\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Допущена к защите  
зав. кафедрой туризма и  
гостеприимства  
\_\_\_\_\_ А.И. Фишелева

«\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Научный руководитель:  
Л.Д. Назарова,  
канд. пед. наук, доцент

«\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Екатеринбург 2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Характеристика и сущность управленческой культуры.....	7
1.2. Особенности технологии тайм–менеджмента в индустрии гостеприимства.....	14
<b>ГЛАВА 2. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В СТРАТЕГИИ УСПЕШНОСТИ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «TENET».....</b>	<b>25</b>
2.1 Анализ производственно–хозяйственной деятельности гостиницы.....	25
2.2 Особенности управления в гостиничном предприятии...	32
<b>ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО ВНЕДРЕНИЮ ТЕХНОЛОГИЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА.....</b>	<b>41</b>
3.1 Предложения по внедрению тайм–менеджмента в практику гостиницы «TENET».....	41
3.2 Финансово – экономическое обоснование предложенных мероприятий.....	49
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>55</b>
<b>СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>59</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Квалификационный список сотрудников гостиницы «TENET».....</b>	<b>62</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2.План организационно-технических мероприятий по улучшению использования рабочего времени.....</b>	<b>65</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Сфера гостеприимства, являясь довольно емкой сферой приложения общественного труда, выполняет важные социально-экономические функции. Трудовая деятельность в гостиничной сфере имеет много общего с другими отраслями материального производства.

**Актуальность** данной темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что в современном мире время становится самым важным и дорогим ресурсом. Причем ресурсом весьма специфическим, так как время невозможно вернуть назад. Также не стоит забывать, что каждый человек наделен временем в равной мере.

Гостиничный бизнес – это сфера предоставления разных услуг материального и нематериального характера. Он тесно связан со степенью развитости в стране делового туризма и отдыха.

Туристический бизнес не может существовать без гостиничных предприятий. Его развитие влечет за собой увеличение доли постоянных доходов и, как следствие, приводит к расширению перечня предоставляемых услуг, а главное, к повышению качества обслуживания.

Для индустрии гостеприимства, чтобы факт образования продукта (услуги) произошел, необходимо наличие и активное участие двух сторон: персонала отеля и клиента. Получающая сторона при этом не становится собственником произведенного продукта, а является его потребителем. Для того, чтобы персонал гостиницы успешно справлялся со своими обязанностями, необходимо управлять своим временем.

Управление рабочим временем помогает выявить временные потери, показать сильные и слабые стороны практикуемого рабочего стиля. Именно это обосновывает актуальность выбранной темы.

Слово «тайм–менеджмент» переводится с английского языка как «управление временем», однако следует заметить, что временем управлять невозможно. Действительно, каждый человек имеет строго определенное

количество времени, и у всех людей оно одинаковое. Невозможно как-то повлиять на его количество или скорость его течения. «Управление временем» – это просто громкое название того, что по сути своей является управление самим собой, организацией, людьми с целью ускорения решения проблем, осуществления мероприятий, выполнения работ, действий. Это управление по наиболее рациональному использованию времени.

Думается, каждый человек, независимо от своего социального статуса, будь то руководитель крупной организации или простой студент, сталкивался с проблемой нехватки времени.

Рабочее время большинства современных руководителей уплотнено до предела, рабочий день не нормирован, однако времени, отведенного на рабочий процесс, не хватает. Нехватка времени в свою очередь ведет к стрессам и авралам на работе.

Актуальным вопросом для многих людей в настоящее время является нехватка времени. Именно поэтому основы тайм-менеджмента необходимо изучать управляющему персоналу, так как умение управлять своим временем является основой успешности современного менеджера.

Контроль времени должен стать приоритетом для менеджеров. Необходимо делить время так, как необходимо, и придерживаться графика, чтобы не сожалеть, что минуты и часы пропадают впустую. В тайм-менеджменте существуют различного рода методики для управления временем, которые помогают рационально распределить его. Рациональность во времени необходима для успешного выполнения поставленных задач и принятия управленческих решений.

Данный вопрос важен как для руководителей предприятий, так и для рядовых граждан, так как искусство управлять временем является актуальной задачей нашего времени.

Степень научной разработанности темы достаточно обширна. За последнее десятилетие в России появилось большое количество научных публикаций, посвященных изучению тайм-менеджмента. Так, среди авторов

исследований, посвященных анализу специфики тайм-менеджмента в современной России можно выделить К. А. Абульханову, О. Азарову, Г. А. Архангельского, Б. Н. Глухова, А. В. Горбачева, П.Т.Приходько, В.К.Фомина, В.Я.Цветова.

Ряд отечественных и западных специалистов по управлению разрабатывали практические технологии планирования, предлагая их менеджерам-практикам в форме книг и учебных курсов. Среди отечественных работ в этой области стоит отметить получившие наиболее широкое распространение исследования и подходы Г.Х. Попова, среди западных - технологии Ст. Кови (США), Л. Зайверта (Германия), К. Меллера (Дания).

**Противоречие** данного исследования. С одной стороны, использование элементов тайм-менеджмента помогает рационально использовать рабочее время менеджерам гостиничного предприятия, но, с другой стороны, в системе гостиничного предприятия часто случаются внештатные ситуации, требующие от менеджеров затрат большого количества времени для их решения.

**Проблема** в том, что данная тема тайм-менеджмента в российской практике недостаточно широко исследована. Работники предприятий в основном подчиняются привычному распорядку дня, в котором элементы тайм-менеджмента не учитываются.

**Объект выпускной квалификационной работы** – управленческая культура менеджера гостиничного предприятия.

**Предмет выпускной квалификационной работы** – тайм-менеджмент в деятельности менеджера.

**Цель работы** – разработать программу тайм-менеджмента в гостиничном предприятии.

Исходя из поставленной цели в работе, необходимо решить следующие **задачи**:

- изучить теоретические основы управленческой культуры;

- изучить тайм–менеджмент в стратегии успешности гостиничного предприятия «TENET»;

- провести разработку программы по внедрению технологий тайм-менеджмента.

Методология исследования. В работе использованы методы дедукции и индукции, эмпирические и статистические методы, анализ и наблюдение. Особое место в работе занимает сравнительный анализ.

Структура текста. Данная работа состоит из введения, основной части, заключения, списка использованной литературы и приложения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ

## 1.1 Характеристика и сущность управленческой культуры

Управленческая культура - это «интериоризированный социальный управленческий опыт», выраженный в управленческих знаниях; опыте осуществления различных видов управленческой деятельности, в том числе и творческой; а также опыт ценностного отношения в процессе управленческого взаимодействия, предполагающий знания о нормах отношения и навыки в соблюдении этих норм [10, С.18].

Рассматривая управленческую культуру руководителя как целостную динамическую систему, необходимо представить ее в виде компонентов, характеризующих личность, общение и профессиональную деятельность. В качестве основных компонентов управленческой культуры выделены следующие:

1. Мировоззренческий компонент: убеждения, интересы, предпочтения, ориентации руководителя.

2. Аксиологический компонент заключается в ценностях управленческого труда руководителя.

3. Практический компонент управленческой культуры руководителя раскрывает характер его взаимодействия с подчиненными, методы, формы планирования, организации, мотивации, контроля, управленческие приемы и технологии, уровень владения информационными технологиями, документированием.

4. Творческий компонент тесно связан с практическим и выражается в способности руководителя нестандартно подходить к вопросам планирования, организации, мотивации и контроля.

5. Рефлексивно-проектировочный компонент проявляется в рефлексивно-мыслительной культуре руководителя, в самореализации его

сущностных сил [4, С.42–46].

В ряде исследований управленческая культура, являясь социальным феноменом, специфическим проявлением общей культуры одновременно выступает, как специфический способ деятельности, профессиональное явление, интегративное динамичное свойство личности руководителя, мера и способ его творческой самореализации в различных видах управленческой деятельности [5, С.33].

Таким образом, управленческая культура является качественным показателем деятельности человека в системе взаимоотношений, определяемых специфической иерархией руководства и подчиненности. Высокий уровень управленческой культуры, являясь показателем профессионализма, вырабатывается в комплекс разнородных качеств и характеристик, сформировавшихся в процессе исторического и социокультурного развития управленческой деятельности. Овладение управленческой культурой — сложный и длительный процесс, требующий не только существенных усилий, но и определенных задатков человека [7, С.92].

В многочисленных литературных источниках, которые посвящены управлению персонала и организационной культуре, обычно используются два понятия: организационная и корпоративная культура. Этим терминам во многих источниках придается практически идентичное значение. В современной литературе можно найти довольно много определений понятиям организационной и корпоративной культуры.

В то же время до настоящего момента в большинстве работ, посвященных тематике культуры компаний, нет четкого разделения понятий организационной и корпоративной культуры.

Как пишут большинство авторов, таких, например, как Ю.Д. Красовский, Б.З. Мильнер, В. Перекрестов, Э.А. Смирнов, Т.О. Соломанидина, организационная культура трактуется как часть корпоративной культуры. Однако, по мнению Т.О. Соломанидиной, «более



адекватным для целей управления представляется термин «организационная культура», потому что не каждая фирма, предприятие или организация является корпорацией. То есть понятие «организационная культура» является более широким понятием, чем «корпоративная культура»».

Как считает исследователь А.И. Пригожин, «умело определив функции, мотивацию, согласование интересов, развитие отношений между работниками, а также вовлечение работников в выработку общих целей развития бизнеса, можно развить организационную культуру до уровня корпоративной. Это происходит в том случае, когда действия и интересы работников предприятия максимально ориентированы на цели организации в целом». [9, С. 78]

При рассмотрении различных позиций ученых, которые отождествляют понятия корпоративной и организационной культуры, можно прийти к выводу, что организационная культура тождественна корпоративной культуре. [11, С. 21] Данного подхода придерживаются такие отечественные исследователи организационной культуры как, как О.С. Виханский, С.В. Иванова, Л.В. Карташова, Е.Д. Малинин, В.А. Спивак.

Зарубежные исследователи, такие как Т. Дил, Е. Шейн, А. Кеннеди, также рассматривают корпоративную культуру как тождественную организационной и дают общее определение: «организационная (организационная) культура - это комплекс базовых предположений, обнаруженных или разработанных в организации (корпорации) для того, чтобы справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции персонала за счет совершенствования управления». [12, С. 54]

При этом к базовым компонентам относят совокупность убеждений, ценностей и идей, которые являются общими для сотрудников отдельно взятой организации и определяют нормы их поведения. Автор данной работы также придерживается этой точки зрения.

Организационная культура, от того, насколько она выражена в компании, может стать решающим фактором для повышения эффективности

управления всей системой предприятия, однако это происходит в том случае если она согласуется с общей стратегией предприятия. О наличии организационной культуры в отдельно взятой организации можно говорить только в том случае, когда подавляющее большинство сотрудников, которые занимающих ключевые должности, разделяют систему взглядов и норм данной организации, которые являются предопределяющими взаимопонимание между ними и внешним окружением.

В дальнейшем совокупность ценностных ориентаций и моральных норм формирует фирменный стиль данной организации во внешней среде, определяет ее уникальность и неповторимость в выбранной сфере деятельности.

Воздействие организационной культуры на деятельность компании является огромной, причем сила ее воздействия определяется совместимостью членов данной компании, стабильностью, интенсивностью, и продолжительностью их взаимодействия, определяется наличием совместного опыта работы и отсутствием текучести кадров. Для всесторонней оценки данного воздействия принято различать внутреннюю и внешнюю составляющие организационной культуры.

Внешнюю сторону организационной культуры определяет история организации, традиции, существующие в ней, символика, церемонии. Данные компоненты организационной культуры помогают новому работнику влиться в коллектив, адаптироваться, понять основную миссию организации, особенности взаимоотношений в данном коллективе, а также оценить возможность карьерного роста, выявить, как руководство реагирует на ошибки и промахи подчиненных, а также увидеть: поощряется ли инициатива исполнителей.

К внутренней составляющей организационной культуры относятся нормы и правила поведения персонала в данной организации, должностные инструкции, функциональные обязанности работников, ценностные ориентации, а также общая управленческая концепция данного предприятия.

Современная жизнь руководителя – насыщенная и многогранная, ему приходится решать несколько задач одновременно и при этом соответствовать высокой культуре управления, которая очень востребована в современном обществе. Культура предпринимательства в России выходит на новый уровень развития, поэтому руководители, умеющие чётко и результативно решать поставленные задачи, доводить их до коллектива, управлять и координировать работу фирмы, ценятся очень высоко.

Управленческая культура руководителя базируется на определённых нормах:

- юридические нормы. Как и все сотрудники предприятия, руководитель имеет права и обязанности, его деятельность регламентируется нормативными актами, которые он должен хорошо знать и соблюдать.

- моральные нормы подразумевают, что начальник не приравнивается к божеству, у него также должны быть мораль, этика и нравственность.

- организационные нормы определяют различные формы организационного плана, принятые в организации, режим и график работы подразделений и организации в целом, правила внутреннего распорядка и т.д.

- экономические нормы базируются на экономической деятельности организации.

Профессиональное и нравственное развитие руководителя, его служебная этика, традиции управления – это управленческая культура руководителя, которая включает в себя несколько «подкультур»:

1. Личная культура подразумевает форму общения с подчинёнными, личную гигиену, опрятный внешний вид, уровень квалификации и т.п.

2. Строгое планирование личного и рабочего времени. Управленческая культура руководителя немыслима без чёткой постановки целей и планирования рабочего дня. Грамотный и собранный руководитель должен находить время для работы с персоналом, решения возникающих вопросов и

корректировки поставленных целей в связи с изменением задач, встреч с руководителями подразделений, совещаний, переговоров и пр.

3. Отсюда вытекает культура проведения переговоров, совещаний, собраний и т.д.

4. Культура проведения личных бесед с сотрудниками по любым вопросам. Здесь особенно ценится умение выслушать и принять правильное решение.

5. Культура работы с документами и письмами. Руководитель должен наладить чёткий документооборот в своей организации. Все важные письма и бумаги обязательно должны доводиться до ответственных сотрудников. На все письма должен быть дан своевременный ответ. Самое главное – контроль исполнения.

6. Культура ораторского искусства. Поскольку большую часть времени руководитель проводит, общаясь с подчинёнными, умение грамотно излагать свои мысли и доносить до собеседника основную идею нужно развивать постоянно.

7. Современная управленческая культура также включает культуру рабочего места. Стол руководителя не должен быть постоянно завален кучами бумаг, в которых все важные документы будут непременно теряться. Основные текущие документы – всё, что должно быть у начальника на столе. По внешнему виду стола у посетителя складывается первое впечатление о руководителе. Помимо этого, вся мебель в кабинете управляющего должна быть новая, а цветы – иметь ухоженный и цветущий вид.

Управленческая культура руководителя чаще всего рассматривается как стили управления персоналом: авторитарный, демократический (или его разновидность – кооперативный стиль), индивидуально – ситуативный и либеральный. У каждого стиля есть свои достоинства и недостатки. В чистом виде стили управления практически не встречаются, скорее, имеют место только смешанные формы с преобладанием черт одного из стилей. Лучше всего выбирать для конкретной ситуации или личностных особенностей

подчинённого свой стиль управления. И, вопреки сложившемуся мнению, выбор стиля не зависит от пола руководителя, скорее, от его характера, личного опыта, темперамента и уверенности в своих силах.

Стиль управления руководителя напрямую влияет на результаты деятельности компании. Этим фактом можно объяснить, почему некоторые компании закрываются, а другие живут и процветают даже в кризисные времена.

Личность руководителя, стили управления и результаты компании - эти вещи тесно связаны между собой. Сочетая несколько способов руководства, можно приблизиться к идеальному результату. Ведь стиль руководителя и эффективность управления – вещи неразделимые. Если вы начальник, то вам важно понимать, какой вы человек на самом деле. Так вы поймёте свои сильные и слабые стороны, и сможете добиваться более высоких результатов.

Как бы себя ни вёл управленец, стоит помнить, что индивидуальный стиль управления руководителя складывается из особенностей воспитания и характера человека, поэтому навешивать ярлыки не стоит.

Управление как реализация индивидуального стиля руководителя - сложный и многогранный процесс, сопровождаемый высоким уровнем стресса, нагрузками психологического и физического характера. Становление руководителя занимает много времени, отнимает массу времени и сил и сопряжено с высоким риском. Поэтому необходима поддержка от руководителей более высокого уровня и постоянное обучение.

Таким образом, сущность понятия управленческой культуры не существует ни вне человека, являясь частью личной, профессиональной культуры, ни вне трудового коллектива как социальной организации. Это производная от их взаимодействия в процессе совместной деятельности, но вместе с тем она оказывает на них влияние и трансформируется сама. Руководитель реализует через культуру свои способности, мировоззрение, социальные чувства, профессиональные умения. Подчиненный, воспринимая

ценности управленческой культуры руководителя и организации, может изменять свою профессиональную культуру.

## **1.2 Особенности технологии тайм–менеджмента в индустрии гостеприимства**

Людей принято делить на типы, категории и виды, исходя из принципов разных наук. В этом мы уже убедились. Однако, если объединить все существующие особенности с точки зрения психологии, астрологии, изотерики, нумерологии или социологии, можно вычленить две главных и диаметрально противоположных категории. Речь идет о рациональных и иррациональных личностях. Если первой половине присуща последовательность в действиях, систематичность, детализация и структурирование, то вторая половина людей руководствуется импульсами и эмоциями. И это прекрасно. Ведь у второй категории есть предпосылки к творчеству, импровизации и умению нестандартно подходить к решению вопросов.

Большинство современных теорий по управлению временем подходят исключительно рационалам. Все советы и пошаговые инструкции были написаны представителями этой категории и основаны на личном опыте. В какой-то степени это оправдано, ведь иррациональным личностям никогда бы не пришло в голову изобразить на бумаге инструкцию по поиску вдохновения. Но если вторая категория лиц попытается примкнуть в стан противоположного лагеря, это не приведет к желаемому результату. Ломать собственную природу противоестественно и губительно для личности.

Если иррациональная личность пойдет по несвойственному для себя пути управления временем, произойдет непоправимое. Такой человек выгорит эмоционально и физически. Это состояние неизбежно повлечет за собой новые проблемы. Человек полностью утратит мотивацию и возненавидит собственную работу.

Предприятия гостеприимства часто сталкиваются с понятием тайм-менеджмента, поэтому потребность в эффективном управлении своим временем у менеджеров гостиничного предприятия существует, так как работа в гостиничном предприятии подчинена строгим правилам, в которых эффективное управление временем играет ключевую роль.

Применяя основы тайм-менеджмента, можно добиться успеха практически в любой области, не затрачивая чрезмерное количество усилий и не теряя времени зря.

Для того чтобы научиться эффективно использовать рабочее время, необходимо искоренить некоторые привычки в организации своего труда. Порой даже самые успешные менеджеры, имеющие отличную репутацию, ошибаются при организации личного труда. Можно перечислить типичные ошибки руководителей:

1. Откладывание выработку решения на другой день. Такая ошибка является самой распространенной. Несобранность человека, его нерешительность и неуверенность становятся основной причиной подобной ситуации.

2. Откладывание задачи на полпути, не достигнув результата. В попытке осуществлять множество дел, часто руководители теряют контроль над достижением результатов своего труда. Таким образом, при огромнейшей занятости достигается очень низкая результативность. Ведь если руководитель начал заниматься определенной проблемой, но не довел ее до конца, то время получается потраченным, а проблема остается нерешенной.

3. Склонность сделать сразу все. Одновременное решение нескольких проблем для человека является верной дорогой к стрессам и неврозам.

4. Желание сделать все собственноручно. Зачастую руководители выполняют ту работу, которую они с легкостью могли бы поручить своим подчиненным. Такое стремление затягивает решение проблем, требующих вмешательства самого руководителя.

5. Отсутствие разделения функций среди подчиненных. При нечетком распределении задач, ответственности и полномочий очень сложно наладить эффективное управление. Такое состояние системы управления порождает личное соперничество между работниками, а также затрудняет выполнение многих задач.

6. Стремление перекладывать ответственность за неудачи на плечи подчиненных.

7. Оставление вопросов организации и планирования личной работы без должного внимания. Такая ошибка среди руководителей является основной.

8. Мнение, что эффективная организация времени руководителя не возможна в принципе. Руководители часто считают, что его временем зачастую распоряжаются другие люди, а порой и обстоятельства.

Ульрих Зиверт выделил тридцать основных причин потери времени. К ним относятся: нечеткая постановка цели, отсутствие приоритетов в делах, попытка слишком много сделать за один раз, отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения, плохое планирование трудового дня, личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол, чрезмерное чтение корреспонденции, скверная система досье, недостаток мотивации (безразличное отношение к работе), поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров, недостатки кооперации или разделения труда, отрывающие от дела телефонные звонки, незапланированные посетители, неспособность сказать «нет», неполная, запоздалая информация, отсутствие самодисциплины, неумение довести дело до конца, отвлечения на шум, затяжные совещания, недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям, отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь, болтовня на частные темы, излишняя коммуникабельность, чрезмерность деловых записей, синдром «откладывания», желание знать все факты, длительные ожидания (например,



условленной встречи), спешка, нетерпение, слишком редкое делегирование (перепоручение) дел, недостаточный контроль за перепорученными делами.

Неоднократные потери минут складываются в часы, дни, а в итоге месяцы и годы, поэтому крайне важно уделять особое внимание организации использования такого ограниченного и невозполнимого ресурса, как время.

По мнению С. Кови, американского консультанта по вопросам руководства, управления жизнью, преподавателя и консультанта по организационному управлению, написавшего бестселлер «Семь навыков высокоэффективных людей. Возврат к этике характера», на сегодняшний день насчитывается четыре поколения исследователей эффективности использования времени [11, С. 181].

Первые исследователи эффективности использования времени пытались систематизировать и упорядочить то, что требует временных затрат с помощью записок и памяток.

Во втором поколении были разработаны различные календари и деловые дневники, что иллюстрировало стремление заглядывать вперед, создавать планы событий и своей деятельности в будущем.

Исследователи третьего поколения к разработкам предыдущих поколений привнесли идеи определения приоритетов и ценностей, а также сравнение значимости задач. В этом поколении помимо ежедневного планирования появляется среднесрочное и долгосрочное планирование, а также уделяется существенное внимание определению промежуточных целей.

На сегодняшний день зарождается четвертое поколение управления временем. Для достижения эффективности необходимо управлять не столько временем, сколько самим собой. Необходимо планировать не действия и время, а достижение результатов, то есть руководителю важно быть организованным.

Известный закон Парето 20/80 можно отнести и ко времени. Так, 80% результатов достигается за 20% времени, то есть время эффективно используется лишь на 20%.

Стивен Кови утверждает, что «В качестве фильтра для определения приоритетов можно использовать матрицу управления временем». Этот инструмент состоит из четырех секторов, которые помогают не забывать о главном в нашей жизни. То есть любой вид деятельности можно охарактеризовать сочетанием двух параметров – срочность и важность.

Срочные дела – те, которые требуют немедленного вмешательства. К важным делам можно отнести те, которые приближают руководителя к реализации его миссии, к достижению важнейших целей и ценностей.

Важные, но при этом несрочные дела требуют гораздо большей воли, чем срочные. В этом случае необходимо проявлять силу воли и активность, чтобы не упустить время и достичь результата.

Многие руководители постоянно сталкиваются с «горячими» делами, спасением для них является решение неважных и несрочных дел.

Другие люди значительную часть времени тратят на срочные, но не важные дела. Они тратят свое время на срочное, считая это также и важным. Но в действительности срочность этих дел основана на приоритетах и ожиданиях других людей.

Для эффективного управления временем необходимо сначала принять взвешенное решение, а потом уже делать. Срочные дела лучше поручить кому-либо, если они не требуют обязательного вмешательства самого руководителя. Дела, которые могут подождать, необходимо назначить срок их исполнения.

Таким образом, резервы времени абсолютно ограничены, поэтому вопрос о его рациональном использовании, экономии очень актуален. От способности это делать во многом зависит успех любого работника. Чтобы справиться с такой задачей, необходимо точно знать, на что время тратится, тратить на то, что нужно, и делать все как можно быстрее. Первым шагом на

этом пути является «инвентаризация» времени, осуществляемая несколькими методами.

Такие труды Зайверта, как «Ваше время – в ваших руках» и «Планирование: как готовить выполнение своих задач», написанные еще в 70-х годах прошлого века, стали классикой тайм-менеджмента [7, С. 36].

Из этих работ можно почерпнуть методы учета времени, его жесткого планирования и четкого выполнения планов. Поскольку контролировать абсолютно все события в течение рабочего дня не представляется возможным – внезапный звонок заказчика или разбор конфликтной ситуации невозможно запланировать заранее, Зайверт предлагает планировать лишь 60% рабочего времени. Оставшиеся 40% рабочего времени необходимо разделить на следующие составляющие: на непланируемые действия необходимо отвести 20% рабочего времени, остальные же 20% распределяются на так называемую спонтанную активность, в которую входит управленческая деятельность, творчество.

Преимуществами такого подхода выступают внимание к результатам деятельности и акцент на важных задачах. В своих рекомендациях Лотар пишет: «Фиксируйте в планах результаты или цели (конечное состояние), а не просто какие-либо действия. Таким образом, ваша активность будет изначально направлена непосредственно на достижение какой-то вашей цели, и вы сумеете избежать эскалации внеплановой деятельности, например, обсуждения того, что вам спонтанно приходит на ум».

Залогом эффективности данной системы является определение точных сроков исполнения и анализ результативности следования распорядку. Таким образом, отдельным пунктом рекомендации выделена «переработка и перепроверка плана с точки зрения того, могут ли те или иные акции быть реализованы полностью». Зайверт дает развернутые пояснения: каким образом и какие дела необходимо продумывать заранее, не привязываясь к каким-либо конкретным формам планирования.

В книге Зайверт формулирует 20 аргументов в пользу разработанного им подхода к планированию и организации труда.

Приведем некоторые примеры эффективного управления временем [7, С. 59]: четкое представление о задачах дня, концентрация на наиболее существенном, рационализация посредством группировки задач, самодисциплина при выполнении задач, уменьшение стрессов и нервного напряжения, рост личных результатов.

По заверениям Зайверта, следуя его рекомендациям, возможно ежедневно экономить от 10 до 20% своего времени [7, С. 112].

Фундаментальный труд Л. Зайверта содержит подход к эффективному планированию времени и организации труда на основе жесткого планирования и системного, последовательного его выполнения.

Проведя анализ методов классического и постклассического тайм-менеджмента, можно выделить их значимые недостатки: отсутствие методов планирования в условиях неопределенности, сложность исполнения данных методик для людей со спонтанной и эмоциональной психикой, а также невозможность применения данных методов для решения творческих задач.

Другой ведущий мировой специалист по тайм-менеджменту, фильмы которого выиграли 8 фестивалей и являются лучшими обучающими фильмами по данному предмету, Алан Лакейн сформулировал идею планирования рабочего времени и разработал методы и подходы реализации его идей. Лакейн ставил цель: разработать универсальные методы управления временем, поэтому в своей книге он описывал реальные примеры из практики менеджеров среднего звена или владельцев малого бизнеса, управленцев высшего звена и домохозяек. [14, С. 128].

Многие из разработанных им принципов, таких как «Декларация жизненных целей» или расстановка приоритетов путем моделирования предельных ситуаций, борьба с промедлениями, работа с документами, – выходят за рамки классического менеджмента. Тем не менее, содержащиеся в книге упражнения заставляют убедиться в реальности и эффективности

следования им. В качестве способа мотивации в контроле над эффективностью своей деятельности автор предлагает регулДе Парино задавать себе вопрос: как сейчас можно потратить время с наибольшей пользой? Отметим, что лейтмотивом его метода планирования является целеполагание. Личная эффективность, по А. Лакейну, – это использование времени с пользой, однако он не дает формулы для исчисления коэффициента полезности того или иного дела по отношению к достижению главных целей. Получается, что его методы не дают возможности глубокого анализа, что снижает обзор эффективности управления временем.

Современные отечественные умы тайм-менеджмента оценивают проблему нехватки времени, препятствующую эффективности труда, как в рамках личности, так и в рамках выживания компании на рынке в условиях конкуренции и процветания общества в целом. В январе 2001 года зародилось онлайн-сообщество при сайте «Организация времени». В него вошли последователи традиций Любичева; ИТ-консультанты, благодаря системному мышлению которых классические подходы к личной эффективности объединяются с современными технологиями анализа и моделирования бизнес-систем, что дает «множество сильных идей и подходов»: управленческие консультанты, которые делают возможным применение методов тайм-менеджмента в условиях команды и организации; предприниматели и менеджеры, которые оценивают теоретические разработки с позиции управленческого опыта [6, С. 55].

В результате деятельности членов сообщества были проведены конференции по обмену опытом личной эффективности на уровне руководителей и топ-менеджеров, публикации в современных деловых журналах, консультирование компаний, проведение семинаров, разработки новых подходов к планированию, которые отвечают изменчивости внешней среды, возможности корпоративного применения. Однако нельзя шагнуть вперед, не изучив достижения и промахи ее предшественников. Примером является идея хронометража, заимствованная у А.А. Любичева. Членами

сообщества было выявлено, что при условии систематического ведения записи по расходованию времени вырабатывается чувство времени и эффективности любых процессов как личной деятельности, так и окружающих, которое получило название «мышление, направленное на эффективность». Это «эффективное мышление» не только позволяет выявлять «неэффективные участки» работы и резервы ее совершенствования, но и побуждает и мотивирует ее «носителя» это делать.

Отдельного внимания заслуживают работы Г.А. Архангельского, консультанта по управлению временем, создателя интернет-проекта «Организация времени», координатора тайм-менеджерского сообщества, которые публикуются в периодических деловых и научных журналах, на страницах сети Интернет и представлены в книге «Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы». Предложенные им методы и технологии решают вопросы «гибкого» планирования, совмещают в себе фундаментальность и «индивидуальный пошив». Ключевыми идеями, благодаря которым были разработаны технологии современного отечественного тайм-менеджмента, являются [1, С. 65]:

- 1) управление хаосом;
- 2) нечеткая логика, или нечеткое планирование, позволяющее гибко реагировать на динамично меняющуюся ситуацию;
- 3) абстракция как инструмент менеджмента. Возможность самостоятельно создавать на основе абстрактного принципа необходимые конкретные способы решения задачи.

Помимо разработки методов поиска эффективных решений, Г.А. Архангельский не упускает из виду борьбу с непродуктивным временем. Например, им был исследован вопрос творческой лени как «двигателя прогресса», изобретения иного способа решения задач. По его мнению, творческая лень порождает нестандартное мышление, то есть не поиск пути решения, а постановку конечной цели с условием наименьших затрат ресурсов и времени ее достижения.

Не менее интересным является использование аналогии менеджера гостиничного предприятия. Приведем пример: небольшой семейный отель, в котором акционерами выступают родственники или друзья, потребителем – работодатель менеджера, ассортиментом товаров и услуг – умения и способности менеджера, маркетинговым и стратегическим планированием – изучение рынка труда и планирование собственной карьеры и т.д. Основные преимущества этого акционерного общества:

- системность и целостность, логическая последовательность повышения личной эффективности;
- привлечение к управлению личным временем всех методов, разработанных для управления фирмой;
- возможность использования всего собственного управленческого опыта для решения задач, связанных с управлением личным временем.

Из такого подхода следует, что налаживание системы управления личным временем целесообразно строить так же, как налаживание регулДе Париного менеджмента на предприятии. Чтобы получить качественный скачок личной эффективности, необходим комплексный проект личного реинжиниринга, построенный в виде логической последовательности этапов с ясными целями и результатами. Особенно перспективными и актуальными являются исследования и поиск возможностей корпоративного применения технологий тайм-менеджмента. Данную тему Г.А. Архангельский вынес в название книги «От личной эффективности к развитию фирмы». [1, С. 69]

В настоящее время это представляется возможным благодаря высокой степени коммуникации и использованию современных технологии в компаниях, заинтересованности нескольких уровней управления компании: от менеджера среднего звена до топ-менеджера и руководителя организацией, – опыту успешного внедрения имеющихся на сегодняшний момент методов.

Таким образом, организационная культура в силу своей функциональной специфики выступает в основном как инструмент

управления кадрами отдельно взятого предприятия, компании. Организационная культура имеет своей целью влияние на отношения и поведение сотрудников компании через определенную систему норм и ценностей, которые приняты в данной компании. Также организационная культура оказывает влияние на другие элементы управления персоналом.

Организационная культура, от того, насколько она выражена в компании, может стать решающим фактором для повышения эффективности управления всей системой предприятия, однако это происходит в том случае, если она согласуется с общей стратегией предприятия. О наличии организационной культуры в отдельно взятой организации можно говорить только в том случае, когда подавляющее большинство сотрудников, которые занимают ключевые должности в данной организации и разделяют систему взглядов и норм данной организации. Данные взгляды и нормы являются предопределяющими взаимопонимание между ними и внешним окружением.

К культуре управления также можно отнести культуру управления своим временем, тайм-менеджмент. На сегодняшний день тайм-менеджмент применяют во многих областях. Гостиничные предприятия также сталкиваются с системой тайм-менеджмента. В то же время у менеджеров гостиничных предприятий существует потребность в эффективном планировании своего рабочего времени, так как в сегодняшнем ритме они мало что успевают. Данная потребность истекает из того, что происходит потеря времени, которая направлена на посторонние цели.

Для эффективного управления временем необходимо сначала принять взвешенное решение, а потом уже делать. Срочные дела лучше поручить кому-либо, если они не требуют обязательного вмешательства самого руководителя. Дела, которые могут подождать, необходимо назначить срок их исполнения.



## **ГЛАВА 2. ТАЙМ–МЕНЕДЖМЕНТ В СТРАТЕГИИ УСПЕШНОСТИ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «TENET»**

Материал удален, так как содержит информацию, представляющую коммерческую ценность.

## **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО ВНЕДРЕНИЮ ТЕХНОЛОГИЙ ТАЙМ–МЕНЕДЖМЕНТА**

### **3.1 Предложения по внедрению тайм–менеджмента в практику гостиницы «TENET»**

Менеджерам гостиничных предприятий необходимы знания для того, чтобы разгрузить свою жизнь и внести в нее что-то помимо работы.

Для хронометража затраченного времени менеджеры гостиницы «TENET» прошли тесты Лотара Зайверта, провели хронометраж рабочих дней. По результатам тестов, были получены данные о том, что происходит в гостинице, кто на что тратит время и по какой причине гостиничное предприятие занимает далеко не лучшее положение среди других гостиничных предприятий. Каждому сотруднику были предложены свои методы для устранения проблем со временем. Кто-то пытался найти причины для неисполнения того или иного метода, ссылаясь, опять же, на нехватку времени, кто-то с удовольствием выполнял все подобранные приемы.

Особенно интересными и простыми для выполнения оказались методы из книги «Деловая колбаса» Исмагилова Р. Х., которые помогли сотрудникам гостиничного предприятия разобраться со своим грузом дел и начать работать с удовольствием в течение рабочего времени. Эта книга помогла сотрудникам, которые никогда не сталкивались с тайм–менеджментом, понять, сколько времени они теряли зря. Некоторые сотрудники изменили свое отношение к работе, изменили отношение к коллективу, научились делегировать дела.

Проведение АБС–анализа дел до и после внедрения тайм–менеджмента.

Стоит учесть, что в дела категории «С» вошел обед и отдых, а также свободное время сотрудников во время рабочего дня для своих личных дел (табл. 5).

Анализ хронометража рабочего дня сотрудника А (табл.5)

Таблица 5

Группа задач	Длительность, мин.	Доля в общем объеме затрат, %. Было	Доля в общем объеме затрат, %. Стало
А	4 часа 45 минут	52,4	41,7
Б	-	18,6	0
С	6 часов 40 минут	29,0	58,3
АБС	11 часов 25 минут	100	100

Теперь менеджер А получает указания управляющего гостиницей вовремя. Сотрудник занимается своими основными обязанностями, выполнение дел гостиницы занимает 2 часа 35 минут. Остальное время сотрудник проводит на семинарах или лекциях, менеджер А успевает обедать (рис. 2).

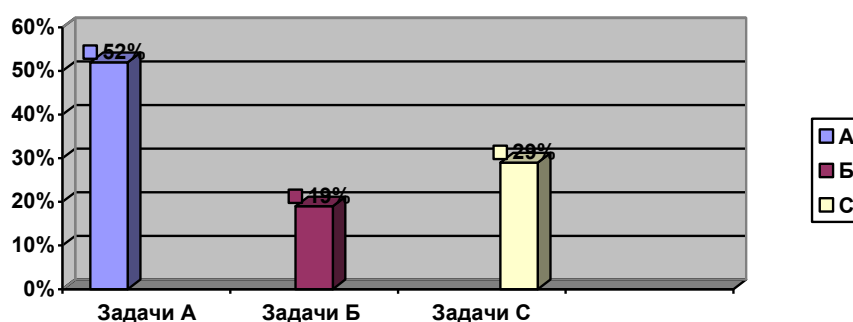


Рис.2 - Сотрудник А. Доля в общем объеме затрат до проведения тайм-менеджмента

Теперь менеджер А планирует рабочий день. На составление распорядка дня он тратит от 5 до 15 минут. До проведения тайм-менеджмента его задачи выполнял сотрудник В. (рис. 3)

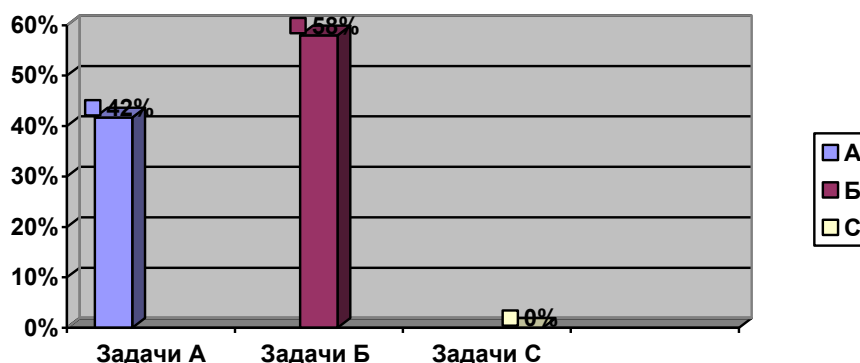


Рис. 3 - Сотрудник А. Доля в общем объеме затрат и после проведения тайм-менеджмента

#### Анализ хронометража рабочего дня сотрудника Б (табл. 6)

Таблица 6

Группа задач	Длительность, мин.	Доля в общем объеме затрат, %. Было	Доля в общем объеме затрат, %. Стало
А	30 минут	28,0	4,8
Б	3 часа	70,0	29
С	6 часов 50 минут	2,0	66,2
АВС	10 часов 20 минут	100	100

Главной проблемой менеджера были мелкие дела, теперь сотрудник планирует рабочий день и заранее интересуется о предстоящих делах у начальства. Менеджер Б обедал по 20 минут или не успевал обедать; теперь подобных проблем не возникает, так как менеджер научился перепоручать дела менее занятым коллегам, и теперь у каждого менеджера есть своя зона ответственности и работают все по составленным планам. Менеджеру было

предложено много приемов тайм-менеджмента, так как менеджер очень торопливый и вспыльчивый. (рис. 4)

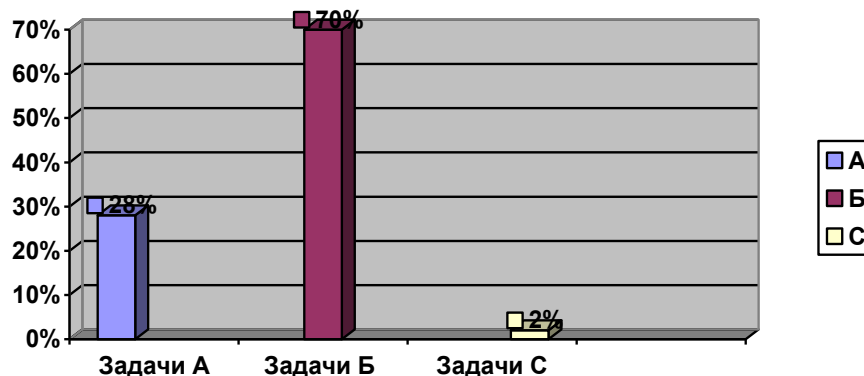


Рис. 4 - Сотрудник Б. Доля в общем объеме затрат до проведения тайм-менеджмента

Метод «Емеля на печи» помог менеджеру не делать лишних выматывающих дел. Суть метода в том, чтобы не торопиться с выполнением поручений. Девиз метода: «Проблема сама себя решает». Как выяснилось, на менеджера Б сваливается очень много мелких дел, из-за которых очень сложно сконцентрироваться на более важных задачах. Теперь менеджер понял, в чем его проблема, научился обрабатывать задачи и не делать их прежде, чем их отменят. Менеджер Б заканчивает свой рабочий день вовремя, а в течение дня еще остается время на решение своих личных проблем, не относящихся к работе. (рис. 5)

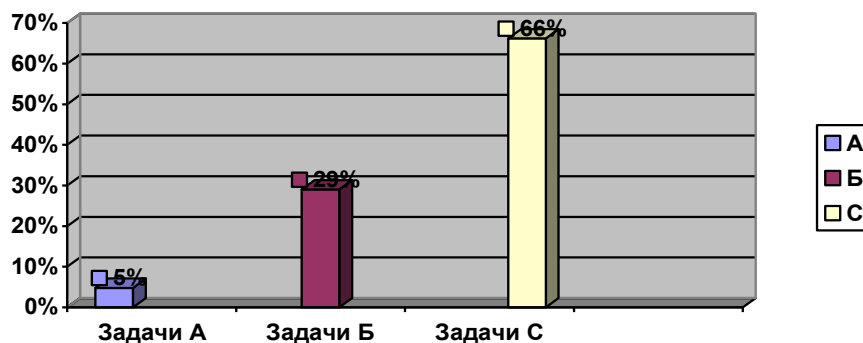


Рис. 5 - Сотрудник Б. Доля в общем объеме затрат после проведения тайм-менеджмента

## Анализ хронометража рабочего дня сотрудника В (табл.7)

Таблица 7

Группа задач	Длительность, мин.	Доля в общем объеме затрат, %. Было	Доля в общем объеме затрат, %. Стало
А	4 часа	61,0	30,6
Б	2 часа 30 минут	28,0	19,1
С	6 часов 45 минут	11,0	50,3
АВС	13 часов 15 минут	100	100

Анализ хронометража рабочего дня после проведения тайм-менеджмента показывает значительную разницу. Так, менеджер действительно начал работать, а не перекладывать дела. Теперь он делает то, в чем действительно ориентируется, а не занимается тем, что он считал рутинной. На рисунке 6 приведена доля в общем объеме затрат до проведения тайм-менеджмента.

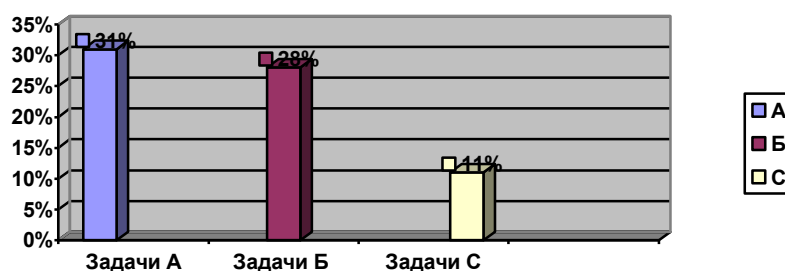


Рис. 6 - Сотрудник В. Доля в общем объеме затрат до проведения тайм-менеджмента.

Он успевает повышать уровень знаний английского языка, что хорошо для всей гостиницы, так как сотрудники, знающие иностранные языки, ценятся гораздо выше. Теперь менеджер гостиницы может принимать и свободно общаться с иностранными гостями, консультировать других

менеджеров гостиницы по вопросам, связанным с иностранными посетителями. Это помогает повысить рейтинг гостиницы внутри города. Менеджер В знает, что ожидает его в ближайшем будущем, поэтому планирует свое рабочее время в гостинице, а также успевает заниматься личными делами. Одним из таких дел является детский частный образовательный центр, который организовал один из сотрудников. В этом центре работают менеджеры гостиницы, которые теперь планируют не только рабочее время в гостинице, но и в центре, где каждый может проявить свои способности и заработать хорошие деньги. (рис.7)

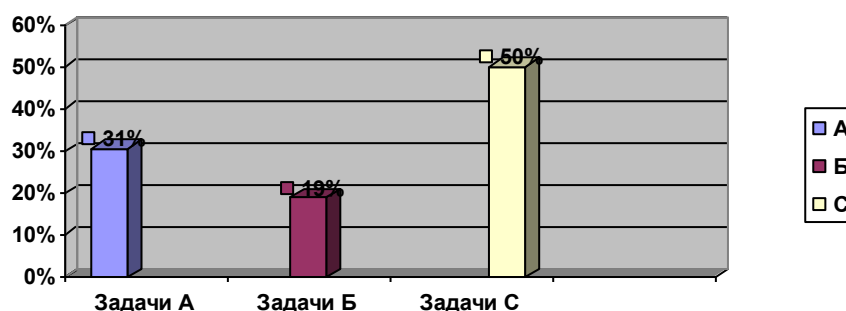


Рис. 7 - Сотрудник В. Доля в общем объеме затрат после проведения тайм-менеджмента

Анализ хронометраж рабочего дня сотрудника Г (табл.8)

Таблица 8

Группа задач	Длительность, мин.	Доля в общем объеме затрат, %. Было	Доля в общем объеме затрат, %. Стало
А	1 час 30 минут	23,0	16,6
Б	1 час	48,0	11,1
С	6 часов 30 минут	29,0	72,3
АВС	9 часов	100	100

У сотрудника Г было выявлено индифферентное отношение к работе. После того, как была проведена индивидуальная работа с каждым менеджером и постановка цели всей кафедры, менеджер активизировался и решил, что все в его руках. Если менеджер хочет работать на «работе мечты», он должен прикладывать какие-то усилия для изменения окружающей атмосферы. Для этого менеджера было важно быть нужным и значимым, поэтому ему обозначили определенные направления работы с гостями гостиницы. (рис. 8)

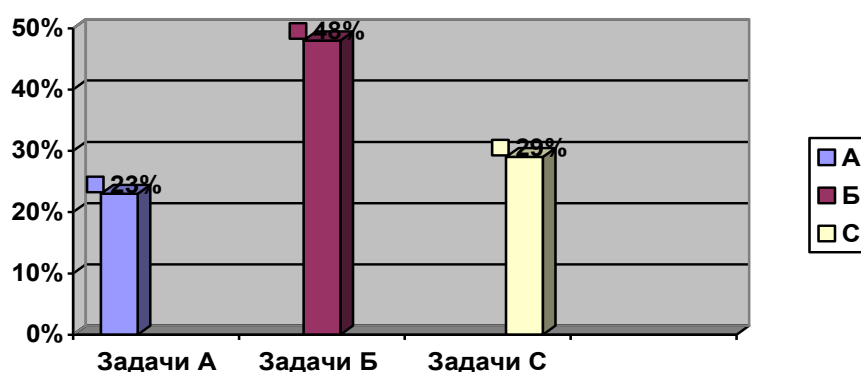


Рис. 8 - Сотрудник Г. Доля в общем объеме затрат до проведения тайм-менеджмента

Указания руководства теперь не являются такими уж неожиданными, так как менеджеры теперь больше общаются между собой и могут предугадывать и планировать запас времени для «всплывающих» дел. В течение целого месяца менеджер приводил порядок на рабочем месте и на рабочем компьютере. Менеджер Г понял, что это действительно помогает экономить время на поиск информации. (рис. 9)



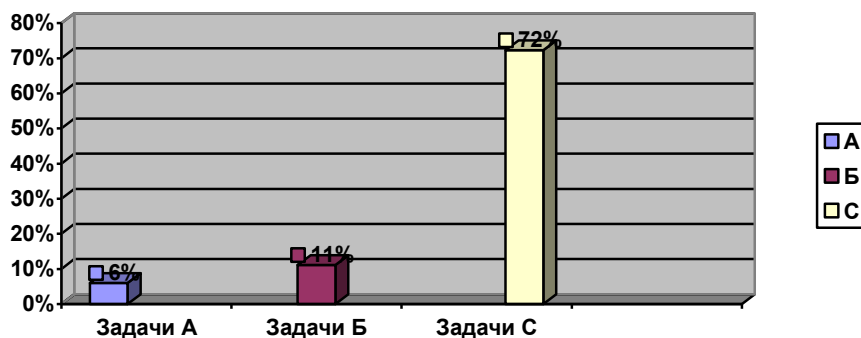


Рис. 9 - Сотрудник Г. Доля в общем объеме затрат до и после проведения тайм-менеджмента

Изменение отношения к работе и распределение зон ответственности помогли менеджерам гостиницы привести в порядок рабочий день и освободить время на решение личных вопросов.

В результате проведения тайм-менеджмента сократились затраты времени на ведение дел. Все это можно увидеть наглядно в представленных диаграммах.

В заключение нужно отметить, что тайм-менеджмент уменьшает затраты времени на рабочие моменты, которые помогают человеку получать средства для выживания, то есть материальные ресурсы и, вместе с тем, усиливают желание жить, так как отношение к работе рассматривается под другим углом. Работа не является единственным делом жизни, а лишь средством для получения вознаграждения за труд. Теперь работа рассматривается лишь как маленькая ежедневная забота, которая не должна мешать человеку чувствовать себя человеком, а не роботом, чувствовать себя значимым, необходимым.

Проведенные в данной выпускной квалификационной работе исследования по использованию рабочего времени менеджеров гостиничного предприятия «TENET» приводят нас к выводу, что данный процесс построен не рационально. Поэтому возникает вопрос о его усовершенствовании.

В организации работы менеджеров гостиничного предприятия «TENET» можно выделить положительные моменты. К ним относятся: отсутствие опозданий и ухода с работы по неуважительным причинам, выполнение всех работ по должностной инструкции.

Однако затраты рабочего времени менеджеров гостиничного предприятия «TENET» нуждаются в корректировке.

Для этого необходимо проработать внутренние установки:

1. Рационально распределить рабочее время внутри недельного и дневного планов.
2. Исключить вмешательство в чужие проблемы и обязанности при невыполнении собственных.
3. Добиться улучшения взаимодействия с подчиненными, коллегами и вышестоящим руководством.
3. Ориентироваться на долгосрочные цели.
4. научиться расставлять приоритеты работ.
5. Повысить самодисциплину.

Для улучшения наглядности требующихся мероприятий была составлена программа организационно-технических мероприятий по улучшению использования рабочего времени, который представлен в приложении 1.

### **3.2 Финансово–экономическое обоснование предложенных мероприятий**

На базе таблицы анализа затрат рабочего времени менеджеров гостиничного предприятия «TENET» были выделены определенные виды неоперативных работ, на которые нерационально затрачивалось рабочее время. Это другие телефонные разговоры, разбор конфликтов с клиентами гостиничного предприятия «TENET» и между сотрудниками, нерегламентированные перерывы, контроль над процессом бронирования номеров, консультация гостей гостиницы по вопросам пребывания в

гостинице. А также служебные разъезды, связанные с посещением других гостиниц в целях повышения квалификации, обход помещений офиса, наведение порядка на рабочем месте. В ходе рассмотрения выбранных видов работ, были предложены мероприятия по сокращению непродуктивных затрат рабочего времени: выполнение работ пропорционально их стратегической значимости (срочности и важности), ведение предварительного планирования рабочего дня, ведение дневника рабочего времени, изучение и использование нормативов режимов труда и отдыха, установленных в гостиничном предприятии «TENET». Для каждого предлагаемого мероприятия была составлена таблица затрат рабочего времени на исследуемую операцию, а затем рассчитаны показатели эффективности каждого мероприятия. Это было сделано для того, чтобы наглядно продемонстрировать экономические изменения в выгодную для организации сторону, при внедрении мероприятий, предложенных нами для менеджеров гостиничного предприятия, в результате анализа эффективности использования рабочего времени. Данные, которые представлены в таблице 9, были получены в ходе анализа затрат рабочего времени за весь период наблюдения, т.е. за две недели.

Таблица 9

Затраты рабочего времени менеджеров гостиничного предприятия  
«TENET»

Наименование работ	Фактические затраты времени на проведение работ	Желаемые затраты времени на проведение работ
1) Телефонные разговоры с гостями гостиницы по текущим вопросам	205 минут	200 минут
2) Другие деловые телефонные разговоры	510 минут	450 минут
3) Переговоры с клиентами гостиничного предприятия «TENET» (бронирование номеров, заключение договоров, обсуждение условий договоров)	160 минут	150 минут

4) Просмотр заявок от потенциальных гостей на сайте гостиницы	70 минут	50 минут
5) Подготовка отчетов, различных планов, учредительных, организационно-распорядительных и др. документов	555 минут	450 минут
6) Прием посетителей по деловым вопросам	365 минут	300 минут
7) Служебные разъезды (дорога)	565 минут	450 минут
8) Проведение консультаций по вопросам бронирования	80 минут	60 минут
9) Обсуждение деловых вопросов	280 минут	250 минут
10) Посещение учебных центров для повышения квалификации	265 минут	200 минут
11) Изучение специализированной периодической литературы и СМИ	60 минут	50 минут
Всего	3115 минут	2610 минут

Рассчитаем экономическую эффективность от введения данных мероприятий:

1. Если мы уменьшим целодневные потери рабочего времени до запланированного уровня, то будет отсутствовать увеличение фактических целодневных потерь рабочего времени.

$$K_d = D_f / D_{пл} = 2610 / 2610 = 1, K_d = 1$$

2. Если мы устраним потери рабочего времени менеджеров гостиничного предприятия «TENET» то:

$K_{рф} = (Фф - Пф) / (Фпл - Ппл) = (2610) / (3115) = 0,837$ , что на 8% повысит эффективность использования рабочего времени.

3. Если мы уменьшим затраты рабочего времени менеджеров гостиничного предприятия «TENET» до желаемого уровня, то получим:

$K_i = T_{см} * 100\% = (200+450+150+50+450+300+450+60+250+200+50) / 2610 * 100\% = 100$ , что говорит о полной эффективности использования рабочего времени.

4. Рассчитаем резерв прироста производительности труда менеджеров гостиничного предприятия «TENET».

Резерв определяется процентом от разницы между нормативной и фактической величиной оперативного времени по формуле

$$\Delta\Pi = \frac{T_{ОП}^{НОРМ} - T_{ОП}^{ФАК}}{T_{ОПФ}} \cdot 100\%$$

$$\Delta\Pi = \frac{2610 - 3115}{5400} \cdot 100\% = 9,35$$

Производительность труда менеджеров гостиничного предприятия «TENET» может быть увеличена за счет:

а) устранения организационно-технических причин, зависящих от организаторов производства. Ее увеличение определим по формуле

$$\Delta\Pi_1 = \frac{T_{ПОТ}}{T_{ОП}^{ФАК}} \cdot 100\%$$

$$\Delta\Pi_1 = \frac{450 + 450}{555 + 565} \cdot 100\% = 80,3$$

б) устранения потерь рабочего времени, связанных с нарушением трудовой дисциплины. Изменение производительности труда в результате устранения потерь рабочего времени вычислим по формуле

$$\Delta\Pi_4 = \frac{T_{ПНД}}{T_{ОП}^{ФАК}} \cdot 100\%$$

$$\Delta\Pi_4 = \frac{450}{510} \cdot 100\% = 88,23$$

в) устранения потерь рабочего времени. Изменение производительности труда в результате устранения потерь рабочего времени вычислим по формуле

$$\Delta\Pi = \frac{T_{\text{ОП}}^{\text{НОРМ}}}{T_{\text{Фак}}^{\text{ОП}}} \cdot 100\%$$

$$\Delta\Pi = \frac{2610}{3115} \cdot 100\% = 83,78$$

На основе анализа полученных значений видно, что внедрение мероприятия по устранению организационно-технических причин, зависящих от организаторов производства, вызовет экономию рабочего времени менеджеров гостиничного предприятия «TENET» на 80,3 минут в день.

При внедрении мероприятий по устранению потерь рабочего времени менеджеров гостиничного предприятия «TENET», связанных с нарушением трудовой дисциплины, вызовет экономию рабочего времени руководителя на 88,23 минут в день.

При внедрении всех мероприятий по устранению потерь рабочего времени менеджеров гостиничного предприятия «TENET» вызовет экономию рабочего времени менеджеров на 83,78 минут в день.

Следовательно, внедрение предложенных мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени является целесообразным.

В таблице 10 приведен социально-экономический эффект предлагаемых мероприятий

Таблица 10

Социально-экономический эффект предлагаемых мероприятий

Мероприятие	Условия реализации	Социальный эффект	Экономический эффект
-------------	--------------------	-------------------	----------------------

Планирование рабочего времени	Наличие разрешения руководителя на проведение исследований	Удовлетворение сотрудников, чувство необходимости	88,23
Устранение факторов помех	Наличие финансовых средств, людских сил	Уверенность клиентов и сотрудников в организации	80,3
Суммарный эффект за счет сокращения потерь рабочего времени:		Удовлетворение сотрудников, чувство необходимости  Уверенность клиентов и сотрудников в организации	83,78

После проведенного анализа, можно сказать, что рекомендации, предложенные менеджерам гостиничного предприятия «TENET», положительным образом повлияли на организацию, то есть сократилось время на выполнение определенных работ, что послужило увеличению производительности труда. Данный анализ позволил организации определить, что очень важным моментом в любом деле является распределение своего времени, планирование своей деятельности. Рекомендации, которые были нами предложены, произвели на организацию положительное впечатление, и было запланировано прописать в положение и регулярно использовать данные мероприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, мы выявили, что организационная культура в силу своей функциональной специфики выступает в основном как инструмент управления кадрами отдельно взятого предприятия, компании. Управленческая культура имеет своей целью влияние на отношения и поведение сотрудников компании через определенную систему норм и ценностей, которые приняты в данной компании. Также управленческая культура оказывает влияние на другие элементы управления персоналом.

Управленческая культура от того, насколько она выражена в компании, может стать решающим фактором для повышения эффективности управления всей системой предприятия, однако это происходит в том случае, если она согласуется с общей стратегией предприятия. О наличии управленческой культуры в отдельно взятой организации можно говорить только в том случае, когда подавляющее большинство сотрудников, которые занимают ключевые должности в данной организации, разделяют систему взглядов и норм данной организации. Данные взгляды и нормы являются предопределяющими взаимоотношениями между ними и внешним окружением.

К культуре управления также можно отнести культуру управления своим временем, тайм-менеджмент. На сегодняшний день тайм-менеджмент применяют во многих областях. Гостиничные предприятия также сталкиваются с системой тайм-менеджмента. В то же время у менеджеров гостиничных предприятий существует потребность в эффективном планировании своего рабочего времени, так как в сегодняшнем ритме они мало что успевают. Данная потребность истекает из того, что происходит потеря времени, которая направлена на посторонние цели.

Для эффективного управления временем необходимо сначала принять взвешенное решение, а потом уже делать. Срочные дела лучше поручить кому-либо, если они не требуют обязательного вмешательства самого



руководителя. Дела, которые могут подождать, необходимо назначить срок их исполнения.

Тема исследования раскрыта на примере деятельности гостиничного предприятия «TENET». Таким образом, мы выявили, что гостиница «TENET» новая, открытие состоялось только в 2016 году. Построена по современным технологиям и с новейшим оборудованием. Гостиница «TENET» относится к категории малой гостиницы.

Гостиница «TENET» относится к транзитным гостиницам, предназначенным для обслуживания туристов в условиях кратковременной остановки. Несмотря на хорошее развитие инфраструктуры, у гостиницы «TENET» 2 конкурента – гостиница «Де Пари» и гостиница «ЕВРОТЕЛЬ Южный». Однако при сравнении трёх гостиниц, наибольшими конкурентными преимуществами обладает гостиница «TENET».

Качественный анализ конкурентных преимуществ гостиницы «TENET» показывает, что практически по всем показателям (ассортимент услуг, качество услуг, репутация у гостей, расположение и дизайн, степень износа) гостиница «TENET» выглядит лучше своих конкурентов «Де Пари» и «ЕВРОТЕЛЬ Южный».

На основании проведенного анализа сильных и слабых сторон конкурента гостиницы «ЕВРОТЕЛЬ Южный» и собственного предприятия мы выявили, что конкурентные преимущества гостиницы «TENET» занимают более высокие позиции, чем у гостиницы «ЕВРОТЕЛЬ Южный». Так, у гостиницы «TENET» сумма баллов равна 22, а у гостиницы «ЕВРОТЕЛЬ Южный» - 19.

В то же время для увеличения качества услуг гостинице «TENET» необходимо введение новых проектов и новых видов услуг. В первую очередь внедрить системы менеджмента качества международного образца и создание курсов по обучению иностранным языкам для менеджеров и курсов по повышению квалификации персонала гостиницы.

Таким образом, можно отметить, что в гостинице существуют и негативные моменты. Для преодоления трудностей, связанных с кризисом в стране, руководству гостиничного предприятия «TENET» необходимо провести ряд мероприятий для повышения устойчивости на рынке.

Проведенные в данной выпускной квалификационной работе исследования по использованию рабочего времени менеджеров деятельности гостиничного предприятия «TENET» приводят нас к выводу, что данный процесс построен не рационально. Поэтому возникает вопрос об его усовершенствовании.

В организации работы менеджеров гостиничного предприятия «TENET» можно выделить положительные моменты. К ним относятся: отсутствие опозданий на работы и ухода с работы по неуважительным причинам, выполнение всех работ по должностной инструкции.

Однако затраты рабочего времени менеджеров деятельности гостиничного предприятия «TENET» нуждаются в корректировке.

Для этого необходимо проработать внутренние установки.

1. Рационально распределить рабочее время внутри недельного и дневного планов.
2. Исключить вмешательство в чужие проблемы и обязанности при невыполнении собственных.
3. Добиться улучшения взаимодействия с подчиненными, коллегами и вышестоящим руководством.
3. Ориентироваться на долгосрочные цели.
4. Научиться расставлять приоритеты работ.
5. Повысить самодисциплину.

Для улучшения наглядности требующихся мероприятий был составлен план организационно-технических мероприятий по улучшению использования рабочего времени

На основе анализа полученных значений видно, что внедрение мероприятия по устранению организационно-технических причин,

зависящих от организаторов производства, вызовет экономию рабочего времени менеджеров деятельности гостиничного предприятия «TENET» на 80,3 минут в день.

При внедрении мероприятий по устранению потерь рабочего времени менеджеров деятельности гостиничного предприятия «TENET», связанных с нарушением трудовой дисциплины, вызовет экономию рабочего времени руководителя на 88,23 минут в день.

При внедрении всех мероприятий по устранению потерь рабочего времени менеджеров деятельности гостиничного предприятия «TENET» вызовет экономию рабочего времени менеджеров на 83,78 минут в день.

Следовательно, внедрение предложенных мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени является целесообразным.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аванесов Ю.А., Клочко А.Н., Васькин Е.В. Основы коммерции на рынке товаров и услуг: Учебник для высших учебных заведений. - М.: ТОО «Люкс-арт», 2014.
2. Багриновский К.А., Бендиков М.А., Исаева М.К., Хрусталёв Е.Ю. Организационная культура в современной экономике России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 2. – С. 18 - 24.
3. Баринов В.А., Макаров Л.В. Организационная культура организации в России // Менеджмент в России и за рубежом. – №2. – 2012. – С. 13 - 16.
4. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха/ Пер. с нем. - М.: АО «Интерэксперт», Экономика, 2013.
5. Власова Н.С. Оздоровление организационной культуры предприятия. / Дафт Ричард Л. Организационная культура в современных российских организациях // Маркетолог. – 2012. – № 12. – С. 56-62.
6. Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. Организационная культура. / И.В.Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.: Издательство: «ЮНИТИ», 2014.
7. Зайверт Л. Ваше время - в Ваших руках. М.: Юнити, 2013. – 232 с.
8. Занковский А.Н. Организационная культура. / А.Н. Занковский. - М.: Юнити, 2014.
9. Карась Л.Ю., Тимохов М.С., Черников В.В. Системный анализ в стратегическом менеджменте. - М.: АЭФП, 2012.
10. Клиланд Д., Кинг В. Системный анализ и целевое управление. - М.: Сов. Радио, 2009.
11. Кови Стивен Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Возврат к этике характера. М. Юнити. – 2015. – 352 с.
12. Крымчанинова М.Ф. Какого типа культура в Вашей организации? //

- Организационная культура. – 2011. – № 1. – С. 22.
13. Ларичева Е.А. Сравнительный анализ организационной, инновационной культуры и культуры производства. // Менеджмент в России и за рубежом. –2014. –№ 5. – С. 25-32.
  14. Лакейн А. Искусство успевать М.: Агентство «ФАИР», 1996. – 283 с.
  15. Макаркин Н.П. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высшего учебного заведения. // Университетское управление: практика и анализ. – 2014. – № 5. – С. 32-33.
  16. Магура М.И. Оценка работы персонала. Подготовка и проведение аттестации/ М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012.
  17. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. - М.: Дело, 2013.
  18. Мишурова И.В. «Управление персоналом: Учебное пособие». – Ростов-на-Дону: РГЭА, 2011.
  19. Пригожин А.И. Методы развития организации. / А.И. Пригожин. - М.: МЦФЭР , 2013.
  20. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: Учебное пособие. / С.В.Рогожин, Т.В. Рогожина. - М.: Издательство «Экзамен», 2013.
  21. Родин О.В. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность. // Менеджмент. – 2010. – № 7. – С. 4-5.
  22. Скриптунова Е.А. Идеология и эволюция организационной культуры. // Организационная культура. – 2015. – № 3. – С. 18-22.
  23. Сащенкова Н.Д. Организационная культура и её влияние на эффективность организации. / Н.Д. Сащенкова. - Пенза, 2010.
  24. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. / Т.О. Соломанидина. - М.: Издательство: ИНФРА-М, 2012.
  25. Спивак В.А. Организационная культура. / В.А.Спивак. - СПб.: Издательство: Нева, 2014.

26. Управление организацией: Учебник/ Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013.
27. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие» под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010.
28. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – 2-е изд., доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2009.
29. Финансовый менеджмент: теория и практика/ Под ред. Стояновой Е.С. – М.: Перспектива, 2013.
30. Харрисон Р.Г. Диагностика и изменение организационной культуры. / Р.Г. Харрисон. - Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. - СПб: Питер, 2001.
31. Хруцкий В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2013.
32. Чаплина А.Н., Вашко Т.А. «Культура организации»: Учебное пособие / А.Н.Чаплина, Т.А. Вашко. - Красноярск: Красноярский коммерческий институт, 2011.
33. Шандезон Ж., Лансестр А. Методы продажи. Пер. с фр. - М.: Прогресс, 2009.
34. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях/ С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2013.
35. Шейн Э.Н. Организационная культура и лидерство. / Э.Н. Шейн. - СПб.: Издательство: Питер, 2011.
36. Элвессон М.С. Организационная культура. / М.С. Элвессон. - М.: Издательство: Гуманитарный Центр, 2015.
37. Экономический анализ: Учебник для вузов/ Под ред. Л.Т. Гиляровской. – 2-е изд., доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
38. Журнал «Справочник по управлению персоналом»/ Емелева А.В. «Кто ты? Оцениваем персонал», № 7, 2012.

Материал удален, так как содержит информацию, представляющую коммерческую ценность.

Программа организационно–технических мероприятий по улучшению  
использования рабочего времени

Цель: улучшение использования рабочего времени.

Раздел мероприятий	Мероприятия по улучшению использования рабочего вре- мени	Меры по улучшению нужны		Вид кон- троля
		Немед- ленно (какие)	В течение года (какие)	
1	2	3	4	5
1. Плани- рование рабочего времени	1. Составление плана в пись- менной форме 2. Последова- тельное плани- рование рабо- чего дня 3. Использо- вание метода «Альпы» 4. Использо- вание дневника рабочего времени 5. Согласование долгосрочных целей с вышестоящим руководством и подчиненными 6. Улучшить техническое оснащение ра- бочих мест 7. Улучшить взаимодействие с подчиненными	1. Овладеть знаниями и навыкам со- ставления дневного плана. 2. Доведение до сотруд- ников све- дений о нормативах труда и от- дыха в орга- низации 3. Произвест и замену устаревшей техники и/или отремонтир овать (модернизи ровать) имеющуюся	1. Овладеть знаниями и навыкам со- ставления дол- госрочных планов 2. Овладение различными ме- тодиками пла- нирования 3. Проведение исследований по анализу утомляемости сотрудников для уточнения нормативов труда и отдыха в орга- низации 4. Провести анализ потребности со- трудников в оргтехнике 5. В соответствии с результатом ана- лиза осуществить закупку и ремонт (модернизацию) необходимой	Промежу- точный (проводи- ть в конце ка- ждого ра- бочего дня)  Итоговый (проводи- ть после вы- полнения задания)



	(заместителями)		оргтехники	
2. Факторы помех	1. Бумажная работа 2. Телефон 3. Вызовы на срочные совещания к вышестоящему руководству 4. Помехи в работе общественного транспорта 5. Личные разговоры с сотрудниками 6. Личные разговоры по телефону 7. Нерегламентированные перерывы на чай, кофе.	1. Проведение структуризации необходимой работы. 2. Снижение доли «текучки» и отказ от незапланированной работы. 3. Организация делегирования части работ 4. Организация временного служебного транспорта 5. Улучшение самодисциплины	1. Улучшение (автоматизация) системы документооборота 2. Организация постоянного служебного транспорта	Промежуточный (проводить в конце каждого рабочего дня) Итоговый (проводить после выполнения задания)