

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмент и права
Кафедра философии и акмеологии

Совершенствование навыков по самоорганизации труда у персонала

ООО ГК «Надежденский»

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В.Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Руководитель ОПОП

_____ Ю.А. Горбунова
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролер

_____ А.Б. Хрусталева
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Исполнитель:

Марочкина Мария Сергеевна
Студент группы БМ-51з, 5 курса,
заочного отделения,
направление «38.03.03 -
Управление персоналом»

(подпись)

Научный руководитель:

Никифорова Дарья Михайловна
старший преподаватель кафедры
философии и акмеологии

(подпись)

Екатеринбург
2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	2
1. САМООРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА У ПЕРСОНАЛА ООО ГК «НАДЕЖДИНСКИЙ»	6
1.1. Общая характеристика деятельности ООО ГК «Надеждинский»	6
1.2. Анализ системы управления персоналом ООО ГК «Надеждинский»	12
1.3. Анализ навыков по самоорганизации труда у персонала ООО ГК «Надеждинский»	20
Вывод по 1 главе	29
2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ НАВЫКОВ САМООРГАНИЗАЦИИ ТРУДА У ПЕРСОНАЛА ООО ГК «НАДЕЖДЕНСКИЙ»	31
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию навыков по самоорганизации труда у персонала ООО ГК «Надеждинский»	31
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию навыков по самоорганизации труда у персонала ООО ГК «Надеждинский»	36
2.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию навыков по самоорганизации труда у персонала ООО ГК «Надеждинский»	39
Вывод по 2 главе	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	48
Список использованных источников	50
ГЛОССАРИЙ	55
ПРИЛОЖЕНИЕ	59

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Гостиничный бизнес является в настоящее время одним из важных элементов социальной сферы, оно выполняет функции по обеспечению граждан России и зарубежных стран жильем, питанием, различными дополнительными услугами. Гостиницы наряду с предприятиями пассажирского транспорта, общественного питания, организациями культуры и рекреации составляют основу материально-технической базы туризма. Несоответствие состояния гостиничного бизнеса современным требованиям рынка туристских услуг негативно отражается на экономике страны в целом.

Решение задачи повышения конкурентоспособности гостиничного бизнеса требует разработки новых методов управления в сфере саморегуляции и самоорганизации труда у специалистов гостиничного бизнеса. Самоорганизация трудовой деятельности у специалистов гостиничного бизнеса выступает как личностная характеристика, как компонент жизненной стратегии, обусловленной трудом.

Проведенные исследования современных систем управления в гостиничном бизнесе выявили сравнительно невысокую эффективность управления гостиничными предприятиями российскими топ-менеджерами в сфере самоорганизации труда и деятельности у персонала, о чем, в первую очередь, свидетельствует низкий уровень их доходности - в среднем 45 - 50 % от уровня гостиниц с иностранной системой управления, принадлежащих международным сетям [25]. Поэтому особенно актуальным становится вопрос изменения существующей системы управления в сфере совершенствования навыков по самоорганизации труда у специалистов гостиничного бизнеса. Практика показывает, что наличие в гостинице технических условий для оказания услуг (уютные номера, общественные

помещения, высокотехнологичное оборудование и т.п.) еще не гарантирует высокое качество обслуживания и получение стабильного дохода. Для достижения успеха предприятия должны быть, прежде всего, обеспечены организационные условия, учитывающие психологические показатели самоорганизации трудовой деятельности у персонала.

Таким образом, основной потенциал развития современных гостиничных предприятий содержится в уровне их менеджмента. Опыт показывает, что ни разработка и реализация эффективной стратегии, ни успешные организационные изменения в гостинице невозможны, если у нее не решены проблемы саморегуляции профессиональной деятельности организации специалистов гостиничного бизнеса.

Все это уже давно осознали зарубежные и многие отечественные работники гостиничного бизнеса. Но как добиться эффективной личностной самоорганизации труда специалистов гостиничного бизнеса? Как приобрести навыки и умение управлять своим временем? - вот главные вопросы, которые беспокоят современных российских специалистов гостиничного бизнеса.

Актуальность выбранной темы подтверждается опытом зарубежных и отечественных специалистов гостиничного бизнеса, практической потребностью в изучении навыков самоорганизации труда у специалистов гостиничного бизнеса и их эффективном развитии.

Объект исследования – навыки самоорганизации труда персонала.

Предмет исследования – совершенствование навыков по самоорганизации труда у персонала гостиничного бизнеса.

Цель – анализ навыков самоорганизации и разработка мероприятий по их совершенствованию.

В соответствие с целью исследования обозначены **задачи**:

- 1) Проанализировать теоретические аспекты самоорганизации труда у персонала организации.

- 2) Охарактеризовать деятельность ООО ГК «Надеждинский».
- 3) Провести анализ системы управления персонала.
- 4) Разработать мероприятия по совершенствованию навыков по самоорганизации труда у персонала гостиничного бизнеса.
- 5) Определить социально – экономическую эффективность по совершенствованию навыков самоорганизации.

Методологическая основа навыков самоорганизации труда у персонала в современных организациях в научной литературе освещали такие авторы, как А. Бергсон, Ш. Бюллер, К. Левин. Хотя в большинстве публикаций они рассматриваются на примере зарубежных компаний. Анализ проблем и возможностей использования показателей организации профессиональной деятельности для управления организацией в российских условиях представляет в связи с этим как научный, так и практический интерес. С обострением конкуренции в гостиничном бизнесе вопросы создания положительного имиджа туристических компании у всех заинтересованных аудиторий является важным и актуальным.

Большой вклад в развитие теории и практики управления предприятиями индустрии гостеприимства внесли работы отечественных ученых С.С. Скобкина, А.В. Чернышева.

При написании выпускной квалификационной работы использовались **методы** теоретические: анализ, синтез; и практические: беседы, тестирование, опросы, анализ внутренних документов.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из двух глав, введения, заключения, списка литературы из пятидесяти пяти источников, девяти таблиц, одного рисунка, глоссария, четырех приложений, В первой главе работы рассматриваются теоретические и методологические аспекты показателей самоорганизации труда у персонала организации; проводится анализ системы управления персоналом, анализ навыков

самоорганизации у персонала гостиницы. Во второй главе предлагаются мероприятия по совершенствованию навыков самоорганизации труда у персонала.

1. САМООРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА У ПЕРСОНАЛА ООО ГК «НАДЕЖДИНСКИЙ»

1.1. Общая характеристика деятельности ООО ГК «Надеждинский»

В городе Серове на улице Льва Толстого 1 июля 2003 года был создан Гостиничный комплекс «Надеждинский». Общество с Ограниченной Ответственностью во главе директора, Закопайловой Веры Васильевны. Предприятие является дочерним ОАО «Металлургический завод им. А.К. Серова», который в свою очередь входит в «УГМК» - холдинг. Открытое акционерное общество «Металлургический завод им. А. К. Серова» (ОАО «Метзавод им. А. К. Серова») является одним из ведущих российских производителей высококачественной стали. С 2000 года завод входит в состав УГМК-Холдинга, который объединяет около 30 предприятий, расположенных в 10 регионах России. Холдинг контролирует выпуск около 40% российской катодной меди, четверть отечественного рынка проката цветных металлов, а также более половины европейского рынка медных порошков.

Здание Гостиничного Комплекса «Надеждинский» площадью 1500.000 м², имеет 5 этажей, четыре из которых занимает номерной гостиничный фонд. В гостинице 107 номеров: одноместные, двухместные, эконо и бизнес - класса стоимостью от 295 руб. до 2700руб. В номерах современная комфортабельная мебель, бесплатное кабельное телевидение, бесплатный WI-FI, телефон, ванная комната с душевой кабинкой и всеми удобствами, а в номерах люкс- мини-бар, сейф, кондиционер, фен. Автономная газовая котельная обеспечивает круглосуточное наличие холодной и горячей воды в номерах. Стирку и утюжку белья обеспечивает прачечная при гостинице.

Для более удобного пребывания гостей и жителей города имеется: охраняемая автопарковка, прачечная, маникюрный кабинет, трансфер, вызов такси, массажный кабинет, продажа сувенирной продукции.

Оплата производится как по наличному расчету, так и по безналичному, к оплате принимаются карты Visa, Visa Electron, Maestro, Master Card.

Особой гордостью гостиницы является конференц – зал на 30 мест для деловых переговоров и проведения конференций. Современное техническое оснащение: компьютер, видеопроектор, экран, кондиционер, музыкальный центр. Он находится на 1 этаже. Конференц-зал идеально подходит для проведения различных мероприятий от учебных программ и совещаний до презентаций и пресс-конференций. Важным сопровождением является питание участников конференции. Вкус и качество блюд, приготовленных в ресторане отеля, а также внимание персонала лишь укрепляет имидж бизнес-мероприятия. бизнес - мероприятия без изменения интерьера помещения - 500 руб. за час; бизнес - мероприятия с изменением интерьера помещения - 1000 руб. за час.

Для небольших компаний или индивидуальной работы предоставляется бизнес-центр – уютный кабинет, оснащенный всей необходимой оргтехникой (ПК, копир, факс, Интернет). При гостинице имеется парикмахерская на 2 этаже, охраняемая автостоянка, бильярдная комната, на 2 стола 8-ми и 12-ти футовыми столами, которая работает ежедневно и круглосуточно. Солярий «Магия солнца» с вертикальными мощными лампами и косметическими средствами ведущих европейских производителей, сувенирная лавка на 4 этаже с исконно русскими сувенирами. Гостиничный комплекс предоставляет множество дополнительных услуг для работы, отдыха и хорошего настроения наших гостей.

На первом этаже здания находятся ресторан, кафе и бар.

Ресторан – предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая винно-водочные, табачные и кондитерские изделия, повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха.

Ресторан состоит из нескольких залов: большого, малого и банкетного. Все создано со вкусом: классический интерьер, легкая музыка создают атмосферу комфорта и уюта. Предлагается богатый выбор традиционных и изысканных блюд, превосходную карту вин и чайную карту. Принимаются заказы на проведение банкетов с предоставлением любого зала. В будние дни Ресторан приглашает на бизнес-ланч с 12 до 16 час.

Ресторан «Надеждинский» предлагает комплексное и индивидуальное обслуживание с учетом всех пожеланий клиентов. Гостей ресторана ждет красивый классический интерьер с ажурными витражами, в котором хочется расслабиться, провести время в кругу друзей и близких. Ресторан специализируется на проведении банкетов, праздников для детей и молодежных компаний, а также других мероприятий. Ресторан имеет большой спектр предложений, только ресторан предлагает уникальную комплексную услугу – несколько залов для одновременного пребывания разных компаний. Это комфортная форма и для проведения больших банкетов, в которых есть дети. Под проведения комплексных мероприятий совместно с администратором ресторана и шеф-поваром можно продумать и воплотить в жизнь самое необычное и оригинальное меню, которое позволит удивить знакомых и друзей. В ресторане комфортно проводить корпоративные вечеринки, бизнес-презентации и другие профильные мероприятия. А празднование свадьбы будет не только иметь все достоинства ресторанного обслуживания. Для молодоженов в гостинице можно забронировать специальный «Свадебный люкс». Разнообразное меню, разработанное и приготовленное опытными профессионалами, заботливое

обслуживание официантов и профессионализм бармена превратят пребывание в ресторане.

Кафе – общедоступное и обслуживающее определенный контингент потребителей предприятие общественного питания.

Кафе с широким ассортиментом блюд и качественным быстрым обслуживанием удовлетворит любого гостя.

Бар приглашает в мир разнообразных коктейлей, кофе и клубной музыки и предлагает оригинальные закуски.

Главной целью организации является привлечение клиентов любого уровня доходов, а не только VIP класса.

Планы на будущее: расширение площади, предоставление возможность дополнительных услуг в связи с открытием «Фитнес – центра».

Основной целью создания Общества является осуществление коммерческой деятельности в извлечении прибыли. Лицензируемые виды деятельности, перечень которых определябтся законом, осуществляется на основании специального разрешения в порядке, предусмотренном действующим законодательством.

Миссия данного предприятия обеспечивать потребности населения качественным питанием и проживанием при высоком уровне сервиса.

Основными видами деятельности Общества являются:

- Торгово-закупочная деятельность/оптовая, розничная и комиссионная торговля, включающая торговлю алкогольными и другими спиртосодержащими напитками, как внутри Российской Федерации, так и за ее пределами;
- Услуги по снабжению, сбыту, созданию и эксплуатация предприятий торговля общественного питания и бытового обслуживания;

- Транспортные услуги, услуги складского хозяйства и услуги связи; деятельность грузового автомобильного транспорта, включая организацию перевозок грузов;
- Производство продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления;
- Дилерская деятельность;
- Производство и реализация услуг в области общественного питания;
- Услуги по организации отдыха, культурных и спортивных мероприятий, учреждение призовых фондов;
- Организация и проведение ярмарок, выставок, аукционов, лекций, семинаров;
- Комиссионная деятельность, инжиниринговая, лизинговая и транспортная деятельность;
- Создание культурных и досуговых центров;
- Организация обучения и обмена опыта на коммерческой основе всех видов и форм распространения знаний.

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления соответствующим функциям, направленными на решение поставленных задач и достижения, намеченных

целях. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

На предприятии ГК “Надеждинский” сложилась линейно-функциональная структура управления. Линейно-функциональная структура образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы. Она сочетает основные достоинства как линейной и функциональной стороны, обеспечивает развитие специализации управленческой деятельности, сохраняя в тоже время авторитет линейных руководителей работающих за результаты производства.

Линейные связи отражают движения управленческих решений и информации между линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

Линейная функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовки соответствующих решений, программ, планов.

Линейно-функциональная структура управления обладает целым рядом преимуществ:

- быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим,
- рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;
- стабильность полномочий и ответственности за персоналом;
- единство и четкость распорядительства;
- оперативное принятие и выполнение решений;

- личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности;
- профессиональное решение задач специалистами функциональных служб.

Характеристика ГК «Надеждинский» различных аспектов состояния персонала организации, в том числе структура рабочей силы по категориям занятых: производственный персонал, непроизводственный и административный.

К производственному персоналу относятся начальники отделов и служб, работники основных структурных подразделений, на которых возложено выполнение основных задач, предусмотренных технологией организации работы гостиничного хозяйства.

К непроизводственному персоналу относятся вспомогательные рабочие (не занятые в основном производстве): весь кадровый состав бригады хозяйственного обеспечения и службы автомобильной стоянки.

К административному персоналу относятся: директор, помощник директора, главный бухгалтер, специалисты при руководстве, специалисты бухгалтерии.

1.2. Анализ системы управления персоналом ООО ГК «Надеждинский»

На предприятии ГК «Надеждинский» сложилась линейно-функциональная структура управления (рисунок1). Линейно-функциональная структура образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической

лестницы. Она сочетает основные достоинства как линейной и функциональной стороны, обеспечивает развитие специализации управленческой деятельности, сохраняя в тоже время авторитет линейных руководителей работающих за результаты производства.



Рисунок 1 – Организационная структура ООО ГК «Надеждинский»

Название предприятия – ООО Гостиничный комплекс «Надеждинский» (кратко ООО ГК «Надеждинский»). Месторасположение: г. Серов, ул. Л. Толстого, 18.

Основные направления деятельности:

- гостиничные услуги;
- организация общественного питания;
- торгово-закупочная деятельность;
- грузовые перевозки;
- организация оптовой и розничной торговли, в т.ч. продукцией собственного производства, полуфабрикатами собственного производства;
- организация торговли алкогольной продукцией;
- оказание услуг в сфере туристического бизнеса;
- организация услуг по хранению;

- организация и эксплуатация торговых точек, магазинов, торговых павильонов, предприятий общественного питания (столовых, кафе, баров, ресторанов, закусочных);
- организация и обслуживание автопарковок;
- оказание платных услуг по проведению банкетов, гражданских обрядов, вечеров;
- сдача в аренду помещений, сооружений, механизмов;
- оказание бытовых услуг;
- оказание услуг телефонной связи;
- осуществление иных видов хозяйственной деятельности, не запрещенных законодательством и не противоречащих предмету и основным задачам деятельности Общества.

Миссия предприятия - постоянно завоевывать симпатию клиентов.

Цель предприятия — создавать оптимальные условия для приятного и полезного отдыха, предлагая гостям лучший сервис.

В повседневной работе предприятие руководствуется следующими принципами:

- Гости предприятия и их потребности – это профессиональная работа предприятия.
- Развивать и совершенствовать каждое из направлений услуг непрерывно.
- Стремиться предоставлять услуги только высокого качества, которые дают гостям гостиницы возможность полноценно отдыхать и работать.

Для достижения цели предприятие ежедневно:

- Уделяет большое значение качеству своевременного индивидуального обслуживания.
- Подходит к предоставлению услуг к каждому гостю на индивидуальной основе с инициативой и творчеством.

- Совершенствует персонал, предоставляя ему социальную защиту, повышение квалификации, возможности карьерного роста.

- Стремится к увеличению числа деловых связей на условиях прозрачного финансового и открытого делового, долгосрочного сотрудничества.

Хотя качество сервиса и является в значительной степени субъективным и оценка его проводится с точки зрения критериев качества, в ощущениях обслуживаемого, всем хорошо известно, что неудовлетворенность клиента от обслуживания в ресторане или гостинице зависит от самого обслуживания.

Содержание труда у специалистов организации включает создание организационно-технических и социально-экономических условий для эффективного труда работников, занятых в технологическом процессе, планирование и организация профессиональной работы, организацию работы с подчиненными и многое другое.

На сегодняшний день на предприятии работает 92 человека. Фактическая численность – это более объективный показатель, характеризующий организацию, представляет собой число сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент. Планируемая численность, количество персонала на предприятии определяется и устанавливается на основании штатного расписания (приложение 1), которое может корректироваться. Ответственность за его подготовку лежит на службе кадров. В утверждении штатного расписания участвуют руководители структурных подразделений, главный бухгалтер, начальником отдела кадров и утверждается директором предприятия.

Состав работников предприятия находится в постоянном движении. Оно определяется приемом, увольнением и внутренним перемещением работников. Эти изменения обуславливают оборот рабочей силы.

Рассмотрим аналитическую структуру персонала, которые указаны в табл.1, табл.2, табл. 3 и табл.4

Таблица 1 – Анализ персонала ООО ГК «Надеждинский» по гендерному признаку за период с 2014 по 2016 гг.

Категория персонала	2014		2015		2016	
Показатели	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%
Мужчины	9	10	12	13,8	16	17,3
Женщины	81	90	75	86,2	76	82,7
Итого:	90	100	87	100	92	100

Из данной таблицы видно, что на предприятии, большая доля от 82,7% до 90% (в зависимости от года) женщин, в связи со спецификой организации, а именно большинство профессий для женщин и лишь часть для мужчин. Также стоит отметить, что показатель к 2016 году у мужчин вырос от 10% до 17,3%, благодаря, большей популярности профессии повара и официанта.

Таблица 2 – Анализ персонала ООО ГК «Надеждинский» по возрасту за период с 2014 по 2016 гг.

Категория персонала	2014		2015		2016	
Показатели	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%
до 20 лет	21	23,3	19	21,8	24	26
от 20 до 30	29	32,2	28	32,2	25	27,2
от 30 до 40	26	28,9	20	23	23	25
от 40 до 50	10	11,1	15	17,3	15	16,4
свыше 50	4	4,5	5	5,7	5	5,4
Итого:	90	100	87	100	92	100

Наибольшее количество работников «от 20 до 30», это в основном горничные, повара и администраторы. Показатели «от 30 до 40», к данной категории относятся горничные, руководящий состав и технической службы.

Категория сотрудников «до 20 лет» это в основном официанты, бармены, сложилось мнение, что это временная профессия, поэтому в данной категории больше молодежи. На четвертом уровне «от 40 до 50» и самая малочисленная категория «свыше 50». И как мы видим из года в год, значительных изменений нет.

Таблица 3 – Анализ персонала ООО ГК «Надеждинский» по стажу работы за период с 2014 по 2016 гг.

Категория персонала	2014		2015		2016	
Показатели	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%
до 1 года	18	20	15	17,2	20	21,7
от 1 до 3	15	16,7	16	18,4	14	15,2
от 3 до 5	25	27,8	25	28,7	26	28,3
свыше 5	32	35,5	31	35,6	32	34,8
Итого:	90	100	87	100	92	100

Как показал анализ, 34,8% персонала работает на фирме свыше 5 лет. Эта категория сотрудников самая многочисленная. Она включает в себя 32 человека. На второй уровень можно отнести категорию сотрудников от 3-5 лет, она включает в себя 26 человек и равна 28,3%. Проанализировав данные можно сказать, что наибольшее количество персонала работает уже давно и имеет большой стаж работы в организации. Примерно на одном уровне категории от 1-3 лет и до 1 года, составляет от 15,2% до 21,7% человек, что связано с большим количеством работающих студентов, которые воспринимают данное место работы, как временное.

Таблица 4 – Анализ персонала ООО ГК «Надеждинский» по уровню образования за период с 2014 по 2016 гг.

Категория персонала	2014		2015		2016	
Показатели	кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%

Категория персонала	2014		2015		2016	
высшее	18	20	20	23	23	25
среднее специальное	45	50	43	49,4	42	45,7
среднее	27	30	24	27,6	27	29,3
Итого:	90	100	87	100	92	100

В данной организации преобладают сотрудники со средне специальным образованием от 50% до 45,7%, что связано с тенденцией организации к набору сотрудников квалифицированных в данной области и умеющих грамотно взаимодействовать с посетителями. 30% среднее, как мы уже упоминали выше, это студенты, которые обучаются и еще не получили образования, а таких не мало. К категории высшее образование 25%, относятся большинство руководителей.

В условиях рыночной экономики основным средством обеспечения конкурентоспособности, является высокая мотивация труда, которая должна обеспечиваться всей системой трудовых отношений и, главным образом, здоровым климатом в организации.

Изучив нормативные документы организации, можно сделать выводы, что в ООО ГК «Надеждинский» сложилась отличная система мотивации персонала. Система стимулирования и мотивации персонала в ООО ГК «Надеждинском» сформирована в рамках действующей системы управления. На данном предприятии применяется моральная система поощрения. Регулярно проводятся различные конкурсы профессионального мастерства, «Лучший по профессии». Лучшие сотрудники награждаются городскими наградами. Творческое стимулирование в организации занимает одно из первых мест, ежегодно проводятся конкурсы для детей сотрудников, праздники, подарки. Ежемесячно выбирается лучший сотрудник, по анонимному голосованию.

Организационное стимулирование в данной организации, полный социальный пакет, с дополнительными возможностями раз в год воспользоваться профилакторием, медицинским учреждением (углубленный осмотр), бесплатное посещение бассейна.

Стимулирование обучением, сотрудникам ООО ГК «Надеждинский» предоставляется огромное множество возможностей периодически двигаться по карьерной лестнице, не задерживаясь долго на одной должности. Организуется как по инициативе работодателя, так и по инициативе работника. Направление в обучении определяется по опросникам в конце года и составляется план обучения на следующий год. Существует своя корпоративная культура, совместные посещения различных мероприятий и проведения праздников.

Система материального стимулирования, позволяет влиять на эффективность деятельности наименьшего количества сотрудников в данной организации. Настроенная в соответствии со стратегическими и тактическими ориентирами компании, система материального стимулирования вызывает привыкание сотрудников и менее заинтересовывает их в повышении производительности. Общий доход сотрудник разделен на основную часть (оклад), плюс премии, стимулирующие, вредность, ночные и т.д.

Мотивация трудовой деятельности - основной рычаг стимулирования роста производительности труда. Существует много способов и методов стимулирования как материальных, так и нематериальных. Наиболее эффективно сочетание материальных и моральных стимулов.

Организация старается справедливо и вовремя оплачивать работникам их физические и творческие усилия, затраченные на работу.

Высокий уровень мотивации для качественной работы является, таким образом, желательным не просто с организационной точки зрения, но ввиду прямого и очевидного воздействия на клиентов и на их восприятие качественного обслуживания.

Таким образом, определяя формы участия в решении задач производственно-хозяйственной деятельности, специалисты организации должны распределить свое рабочее время на решение текущих и перспективных задач, рационально разделить функции между работниками, делегировать им обязанности и полномочия и определить формы своего участия в выполнении функций. От правильного распределения профессионального труда на решение текущих и перспективных задач зависит степень реального воздействия специалиста организации на производственный процесс и эффективность его труда [21, с. 147].

Элементы эффективной самоорганизации труда специалиста организации включают [6, с. 142]:

- планирование и распределение рабочего времени;
- размещение и оснащение рабочего места.
- создание комфортных условий труда и отдыха;
- рациональное использование технических средств;
- применение научно-технической, экономической, оперативно-производственной информации и коммуникации.

1.3. Анализ навыков по самоорганизации труда у персонала ООО ГК «Наеждинский»

Многие исследователи подходят к понятию самоорганизации, как согласовывания и упорядочивания в трудовой деятельности различных форм

активности поведения, при исходной посылке, что деятельность и поведение осмыслены и целенаправленны.

Самоорганизация – свойство присущее любой системе. Под самоорганизацией понимается необратимый процесс, приводящий систему в более эффективную структуру [29, с. 11].

Самоорганизация – основной процесс эволюции сложных систем, состоящий из необратимых последовательных процессов. При этом одной из главных проблем является проблема описания процесса самоорганизации, познание взаимоотношений между процессами целенаправленной организации и самоорганизации и связаны с разнообразием этих механизмов [29, с. 25].

Начало изучения данного процесса положил еще Аристотель. Согласно Аристотелю любая макросистема допускает отклонения в поведении входящих в нее элементов, но в пределах заданной траектории развития. В конце Средневековья этой же проблемой занимались Френсис Бэкон, Рене Декарт и Людовик Молина введших в понятие самоорганизации термины «свободная воля» и «случай». («Начала философии» Декарта [1, с. 25].

Основные научные предпосылки феномена изложены А.А. Богдановым в «Тектологии». Исследуя различные структуры и их эволюцию как целого, с позиций информационно-управленческих процессов он вывел определение самоорганизации, как создание более устойчивой формы путем смены организационных форм [13, с. 36].

Сама концепция самоорганизации – одно из наиболее ярких многообещающих направлений в научной жизни последнего десятилетия. В основе исследования процессов самоорганизации лежит ее междисциплинарный характер и системный подход. О самоорганизации пишут физики, философы, экономисты и ученые других специальностей. При этом одни объясняют С. внутренними причинами, другие – внешними

факторами, а стабилизация системы объясняется реакцией системы на воздействия внешней среды [14, с. 28]. Таким образом, концепция самоорганизации, ее теоретико-познавательный статус находятся в стадии становления.

Планирование призвано обеспечить рациональным использованием профессионального труда. «Чем лучше мы распределяем свое время, тем лучше мы сможем использовать его в своих личных и профессиональных интересах» [8, с. 189].

Чтобы составить план распределение по времени профессионального труда, важно всегда иметь представление о предстоящих делах. Разделить их на долго, средне и краткосрочные задачи. Установить их приоритетность и действовать в соответствии с ним.

Установление периодов профессионального труда по времени, которые требуются для достижения поставленных целей, дает чувство уверенности и представления о наиболее целесообразной очередности дел [18, с. 115].

В деловой жизни оправдали себя следующие плановые периоды:

- долгосрочные цели 3-5 лет;
- среднесрочные цели 1-3 года;
- текущие цели 1 неделя-3 месяца.

Преимущества планирования обнаруживаются в таких сферах, как достижение целей, выигрыш профессиональной деятельности, обозримость установленных приоритетов, сроков, резервов времени, повышения эффективности, делегирования дел и уменьшения стресса [6, с. 258]. Планируя работу, специалист организации обеспечивает нормальный ритм работы, позволяет выделить время для творческой деятельности, изучения и обобщения передового опыта, повышения квалификации. Планируя работу на день, специалисту организации необходимо определить:

- кому и какие поручения дать (с указанием срока исполнения)?

- список лиц, с которыми необходимо переговорить;
- где побывать, что обсудить или проконтролировать (например, выполнение срочных и ответственных заданий)?
- время для бесед с членами своего коллектива, для участия в собраниях, заседаниях.

Наиболее важной стороной личностной характеристики работника, в том числе и предприятий гостиничного сервиса, является его организация профессиональной деятельности. При этом качество услуг напрямую влияет на эффективность деятельности предприятия и его популярность среди клиентов. Одним из главных критериев качественной работы персонала в деятельности гостиничного комплекса является быстрота и самоорганизация труда гостиничных работников. Нам необходимо рассмотреть вопросы навыков самоорганизации времени на выполнение работ по предоставлению услуг гостеприимства среди работников гостиничного бизнеса.

Для анализа навыков по самоорганизации труда у персонала, необходимо провести исследование организации у персонала конкретного предприятия, занимающегося гостиничным бизнесом в городе Серове – ООО Гостиничный комплекс «Надеждинский».

Исследование проводилось среди персонала гостиничного комплекса «Надеждинский», в течение трех дней непосредственно на предприятии. В исследовании приняло участие 60 человек, работающих в различных подразделениях ООО ГК «Надеждинский». Из них 45 женщин и 15 мужчин.

Первым этапом исследования явился опрос трех руководителей связанных непосредственно со всем персоналом предприятия (директор, менеджер по персоналу, старший администратор) с целью получения информации о каждом сотруднике его профессиональной деятельности. Цель опроса – определить проблемы навыков самоорганизации профессиональной деятельности персонала, что прямо зависит от отношения руководителей к

персоналу предприятия и к качеству проделанной работы.

Данное задание выполнялось в форме заполнения таблицы, где оцениваются критерии по самоорганизации профессиональной деятельности каждого подчиненного (в данном случае оценивается 60 человек). Рассмотрим (табл. 1), в которой руководители оценили своих подчиненных, по пяти критериям.

Таблица 5 – Оценка самоорганизации персонала руководителями предприятия

Своевременность прихода на работу				
	Директор	Инспектор кадрам	по Старший администратор	В среднем
Никогда не опаздывает	66,6%	61,7%	61,7%	63,30%
Всегда с опозданием	6,7%	6,7%	8,3%	7,20%
Иногда	26,7%	31,6%	30,0%	29,50%
Своевременность выполнения работы				
Вовремя	60,0%	60,0%	55,0%	58,3%
Раньше	23,3%	26,6%	25,0%	25,0%
Иногда с опозданием	13,3%	10,0%	16,6%	13,3%
Всегда с опозданием	3,4%	3,4%	3,4%	3,4%
Окончание работы				
Вовремя	71,7%	68,3%	65,0%	68,3%
Ранний уход	18,3%	21,7%	25,0%	21,7%
Работает сверхурочно	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Скорость выполнения работы				
Быстро выполняет работу	20,0%	21,7%	25,0%	22,30%
Тихо выполняет работу	11,6%	15,0%	18,3%	14,90%
С необходимой скоростью	68,4%	63,3%	56,7%	62,80%
Качество выполнения работы				
Качественно	76,7%	75,0%	76,6%	76,10%

Не всегда качественно	15,0%	21,7%	11,7%	16,10%
Качество иногда желает быть лучше	8,3%	3,3%	11,7%	7,80%

Надо сказать, что все три руководителя были практически единодушны в оценке своих подчиненных, что говорит о хорошей осведомленности руководящего состава о деловых качествах своих подчиненных, за исключением некоторых показателей, но эти расхождения можно отнести к личным симпатиям администрации и к субъективной черте оценок.

По показателю «Своевременность прихода на работу» руководители выявили 63,3% персонала, которые никогда не опаздывают, но 29,5% - «иногда», что для руководителей не идеально и нужно стремиться к более низкому показателю. Есть те сотрудники, которые опаздывают «всегда» - 7,2%, данного быть не должно, считают руководители.

Что касается показателя «своевременности выполнения работы», большинство персонала выполняет свою работу вовремя - 58,3% или раньше 25%, но и не без тех, которые иногда или всегда с опозданием ее выполняют, соответственно 13,3% и 3,4%, есть над чем работать.

Критерий «окончание работы», большинство 68,3% работников заканчивают свою работу вовремя и 10% могут работать сверхурочно, что говорит о заинтересованности работников выполнять свои обязанности добросовестно. Но есть и негативные показатели, руководители сошлись во мнении, что 2 человека (причем это одни работники у всех руководителей) не выполняют работу вовремя и опаздывают на работу.

Далее критерии «скорость и качество выполнения работы», многие сотрудники предприятия делают свою работу быстро 22,3% и только 14,9% выполняют свою работу тихо, но вот другой критерий показывает, что этим же работникам это не мешает выполнять работу качественно.

В большей части специалисты гостиницы, исследованные в работе, как считают руководители предприятия, выполняют работу качественно, но есть и такие, которые выполняют правильно, быстро, вовремя, но не совсем качественно, не так как хотели бы видеть руководители. Этот критерий тоже можно совершенствовать.

Вторым этапом были выбраны 3 теста в Приложение 3, которые достаточно полно характеризуют качества самоорганизации персонала, позволяют провести анализ сформированных персональных навыков, при этом дают ответ на вопрос об умении управлять временем самостоятельно. Цель опроса – мнение персонала по отношению к себе на предмет собственной самоорганизации. Результаты тестов указаны в Приложении 4. Рассмотрим (табл. 6), где сведены общие показатели тестов.

Таблица 6 – Результаты тестов

	1 тест	2 тест	3 тест
Итого:	15-21 = 1 (1,7%)	10-20 = 0 (0%)	До 17 – 2 (3,3%)
	22-27 = 4 (6,7%)	21- 35 = 16 (26,7%)	18-29 – 26 (43,3%)
	28-33 = 18 (30%)	36-50 = 44 (73,3%)	30-39 – 32 (53,4%)
	34-39 = 37 (61,6%)		

Результаты теста «Умеете ли вы ценить свое время» говорят о том, что с персоналом все же необходимо проводить работу над повышением навыков самоорганизации рабочего времени. Есть показатели работников «не умеющих» ценить свое время - это 1,7%; 6,7% работников, которые пока не научились ценить свое время; и 30% сотрудников, ценят время, но необходимо работать над пунктуальностью.

Второй тест «Оценка системы личной работы» показал, что работники предприятия имеют большую ответственность за выполнение своей работы, так как большинство работников 73,3%, добиваются хороших результатов и считают, что им можно доверить любую работы. Хотя эта точка зрения слишком субъективная, чтобы поверить в это. И все же не всем 26,7%, можно

доверить выполнение работы связанной с временными рамками, как считают более самокритичные испытуемые, что говорит о том, что необходимо провести определенную работу над сознанием работников за качественное выполнение работы в отведенное время.

Третий тест «Персональная компетентность в профессиональной деятельности», выявил 3,3% сотрудников, недостаточно компетентных в управлении собственным временем, непродуктивно теряют драгоценные минуты и часы своей жизни, или их разворовывают окружающие; 43,3% имеют низкая компетентность в управлении временем; 53,4% обладают средней компетентностью в управлении временем; нет сотрудников, которые имели бы высокие показатели компетентности.

Как показывает проведенные опросы и анализ процесса самоорганизации у персонала ООО ГК «Надеждинский», не все работники способны эффективно управлять собой и своим временем.

У каждого возникает немало проблем, связанных с дефицитом навыков самоорганизации труда. Из всех человеческих ресурсов этот ресурс, пожалуй, самый желанный, дефицитный и невосполнимый. Работники предприятия, не умеющие правильно пользоваться своим временем, не добиваются нужного результата, прежде всего с помощью не грамотного планирования своей деятельности. Иными словами, они сначала делают, а потом думают. Они жалеют времени на обдумывание своих будущих действий, особенно в тех случаях, когда требуется предварительная постановка целей. Еще больше профессиональной деятельности они тратят - мелкими порциями, пытаясь оценить эффективность и качество своего труда. Часть работников, тратят свое время и на некачественное выполнение своей работы, после чего приходится переделывать, то или иное задание. Не составляется расписание действий, или иная форма сетевого плана, чтобы обеспечить выбор рационального решения.

Можно научиться быть более чувствительным к движению времени, можно научиться, более эффективно организовывать свою трудовую деятельность во времени. Для чего? Время, эта ткань, из которой соткана жизнь. Научившись обращаться со временем, научишься управлять своей жизнью. Попусту растратишь время, потеряешь свою жизнь.

Самоорганизация в первую очередь зависит от чувства времени, которое должен контролировать человек, выполняя конкретную работу, от чего и зависит качество ее выполнения. Эффективность – это ценность, делённая на время. Прожить эффективно – значит успеть сделать как можно больше полезного за свою жизнь, используя данные от природы способности. Эффективная жизнь сама по себе является успешной, счастливой, интересной. Существует метод, который позволяет выработать чувство эффективности – ведение хронометража. Для тех, кто постоянно спешит, старается выдержать невыносимое напряжение временем, стараясь сделать как можно больше, жизнь проходит также быстро и печально, как и для тех, кто придаёт все свое время получению удовольствия и развлечениям. Необходимо жить осознанно, учиться общаться со временем.

На данном предприятии работники, не умеющие правильно пользоваться своим временем, не добиваются нужного результата, прежде всего с помощью не грамотного планирования своей деятельности. Иными словами, они сначала делают, а потом думают. Они жалеют времени на обдумывание своих будущих действий, особенно в тех случаях, когда требуется предварительная постановка целей. Еще больше профессиональной деятельности они тратят - мелкими порциями, пытаясь оценить эффективность и качество своего труда. Часть работников, тратят свое время и на некачественное выполнение своей работы, после чего приходится переделывать, то или иное задание. Не составляется расписание

действий, или иная форма сетевого плана, чтобы обеспечить выбор рационального решения.

Таким образом, главными проблемами самоорганизации труда у персонала являются:

- 1) отсутствие навыков по постановке целей в самоорганизации;
- 2) отсутствие навыков определения приоритетов в самоорганизации;
- 3) отсутствие навыков планирования рабочего времени.

Руководители должны сейчас уже думать о том, что можно сделать, чтобы работники предприятия понимали значимость своей работы и любили свою работу. Поэтому, необходимо разработать некоторые мероприятия совершенствования навыков по самоорганизации труда у персонала ООО ГК «Надеждинский», что должно сказаться на эффективности работы всего предприятия.

Вывод по 1 главе

Индустрия гостеприимства – это сфера предпринимательства, состоящая из таких видов обслуживания, которые опираются на принципы гостеприимства, характеризующей и дружелюбием по отношению к гостям.

Важное место в индустрии занимает гостиничный бизнес, широкий и разнообразный характер которого охватывает и элементы, связанные с ним секторов индустрии, например питание, отдых и развлечения и др.

ГК «Надеждинский» - комплекс со сложным круглосуточным технологическим процессом, в котором клиенту гарантировано предоставление номеров (или мест в номерах), а также дополнительных услуг, направленных на комфортное, удобное и безопасное потребление гостиничного продукта. Работа с клиентами в этой гостинице строится по правилам предоставления гостиничных услуг, утверждённых руководством.

В ООО «Надеждинский» некоторые работники выполняют значительный объем работы в ограниченные сроки, другие жалуются, что не могут достичь определенных результатов из-за «недостатка навыков самоорганизации». Для последних, возможность научиться более эффективно и разумно распоряжаться временем поистине драгоценна. Есть и те люди, которые имеют, например, такую пагубную привычку опаздывать на работу, что уже заведомо влияет на ее выполнение неэффективно. Или, например, человек медленно выполняет свою работу, что тоже влияет на эффективность деятельности всего коллектива. Многие решения о том или ином использовании времени в профессиональной деятельности принимаются неосознанно и инстинктивно, время зачастую тратится без какой-либо оценки реальной полезности таких затрат. Работники должны относиться к профессиональной деятельности как к ценному ресурсу, подобному деньгам в банке. Время предоставляет возможности, и управление временем обеспечит расширение этих возможностей.

Главными проблемами самоорганизации труда у персонала являются:

- 1) отсутствие навыков по постановке целей в самоорганизации;
- 2) отсутствие навыков определения приоритетов в самоорганизации;
- 3) отсутствие навыков планирования рабочего времени.

Необходимо таким сотрудникам помогать справляться с этими негативными явлениями, поэтому работа ВКР и посвящена данной теме и решение задач в ней, думаю, поможет руководству предприятия решить задачи эффективного управления.

2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ НАВЫКОВ САМООРГАНИЗАЦИИ ТРУДА У ПЕРСОНАЛА ООО ГК «НАДЕЖДЕНСКИЙ»

2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию навыков по самоорганизации труда у персонала ООО ГК «Надеждинский»

На основании анализа системы управления персоналом и анализа навыков по самоорганизации труда у персонала, выявлены главные проблемы: 1) отсутствие навыков по постановке целей в самоорганизации; 2) отсутствие навыков определения приоритетов в самоорганизации; 3) отсутствие навыков планирования рабочего времени.

Необходимо сформулировать некоторые предложения по решению выявленных проблем на предприятии, связанных с навыками самоорганизаций труда. В (табл. 7) указаны мероприятия по их решению.

Таблица 7 – Мероприятия по совершенствованию навыков самоорганизации у персонала

Проблемы	Мероприятия	Ответственный	Сроки	Затраты
Отсутствие навыков по постановке целей в самоорганизации	Разработать план лекций и практических занятий по формированию навыков самоорганизации	Менеджер по персоналу	Планируется каждые три месяца	5 000
Отсутствие навыков определения приоритетов в самоорганизации	Проведение мастер-класса «Расстановка приоритетов «Способ АБВГ»	Менеджер по персоналу	Раз в полгода	10 000
Отсутствие навыков планирования рабочего времени	Проведение тренинг «Планирование рабочего времени»	Менеджер по персоналу	Программа общей подготовки планируется на 1 год	20 000

Основной проблемой, как для работников, так и для руководителей предприятий является востребованность результатов работы, необходимо провести ряд предложенных мероприятий.

Все люди способны мыслить, но не все обладают чувством времени. Необходима тренировка, для того, чтобы ощущать движение времени так же, как мы осознаём наше перемещение в пространстве. Мы умеем ориентироваться по часам, но это не самый лучший измеритель времени. Дело в том, что время способно сжиматься и растягиваться. Если что-то нам кажется долгим, а что-то коротким – это наше собственное ощущение времени, оно гораздо важнее, чем данные древнего механизма. Даже если космонавт, перемещаясь со скоростью света, способен ускорить течение времени, для него самого это воспринимается как обычный ход. Количество прожитых лет для него не изменится, однако часы на пару с календарём будут утверждать, что прошло 5 лет, в то время как для него это всего несколько часов. Для человека более важным и правдивым измерителем времени является он сам.

Рассмотрим мероприятия по проблеме «отсутствия навыков по постановке целей в самоорганизации». В решении данной проблемы должен принять участие непосредственно руководитель. Цель должна быть четко сформулирована и правильно «понята» сотрудником. Помощь в этом будет оказывать менеджер по персоналу, он является психологом по образованию. Данное мероприятие планируется ежемесячно.

Цель, разработки плана лекций и практических занятий по формированию навыков по самоорганизации, содержат направление действий, указывают на скорость выполнения работ. Это необходимо для того, чтобы работники могли хорошо распределить свое время и другие ресурсы. Если цель не имеет временных границ, нет и никакой возможности следить за своими успехами. «Умная» цель должна быть конкретной,

измеримой, значимой, достижимой и соотноситься с определенным сроком. Конкретность означает, что результатом формулировки цели является ответ на вопрос «что сделать?». В постановке цели не должно быть слов, не несущих смысловой нагрузки (оптимальный, достойный). Цель необходимо сформулировать таким образом, чтобы сотрудники не могли интерпретировать ее по-своему. Измеримость предполагает наличие критериев, которые позволят определить степень достижения цели. Если речь идет о количественной измеримости, нужно оперировать цифрами, если о качественной — к формулировке цели следует приложить техническое задание.

Для обеспечения достижимости целей руководитель должен учитывать профессиональные и личные качества подчиненных, при этом, не занижая целевую «планку» и поддерживая достаточно напряженный ритм работы.

Цель необходимо также соотносить с конкретным сроком — иначе возникает риск того, что ее никогда не удастся достичь. Поэтому при постановке цели нужно определять конечный срок, при этом учитывая, что формулировка вроде «выполнить в течение 30 дней» ориентирует скорее на процесс, чем на результат. Более удачным ее вариантом в данном случае будет, к примеру, «предоставить результаты к 1 января».

Целесообразность отвода время для подготовки к следующему дню (запись и анализ событий дня, подведение итогов, объема контроля, планирование на следующий день). Утром уточнять вопросы, намеченные с вечера и доводить их до членов коллектива. Рекомендуются использовать форму плана, в которой фиксируются плановые задания и фактическое их выполнение, а также изменения в ходе выполнения

По проблеме «отсутствие навыков определений приоритетов в самоорганизации», запланирован проведения мастер-класс «Расстановка приоритетов «Способ АБВГ», которые будет проводить, приглашенный

бизнес тренер. Стоимость затрат на данное мероприятие, планируется 10 000 рублей, будет проводиться раз в полгода. Час работы специалиста 800 рублей, мастер-класса будет проводиться в течении двух дней по 6 и 6,5 часов.

Своевременно и чётко определить главную цель – это необходимо и правильно. Главная задача – это двигаться к достижению данной цели, последовательно выполняя текущие задачи разной степени трудности. Приоритеты позволяют четко распланировать свое время, убрать ненужные задачи, или оставить для них минимальное количество времени. Четкие рамки помогают чувствовать уверенность, достигать результатов. А выполненные пункты заряжают оптимизмом, дают силы для дальнейшей работы. Учиться планировать нужно на небольшом отрезке времени. Отрабатыв навык, потом можно использовать его на любые сроки. Начать лучше с половины дня. Составьте список дел, которые вам необходимо сделать за предстоящую половину дня, это ориентировочно 6-7 часов. Список нужно делать подробно. Затем расставить номера по важности.

По рекомендациям и после проведение мастер-класса, менеджер по персоналу составит памятки, для облегчения определения важности задач. Для расстановки приоритетов в ежедневном планировании подойдет простой способ, который называется «Способ АБВГД».

Следующее из предложенных мероприятий – тренинг «Планирование рабочего времени». Решение проблемы «отсутствия навыков планирования рабочего времени». Необходимо организовать обучение всех специалистов, набирать группы вновь поступивших и уже давно работающих специалистов предприятия и приглашать на проведение таких тренингов профессиональных бизнес-тренеров. Это мероприятие будет самым затратным, так как для его проведения будет приглашенный специалист. Но оно будет проводиться только один раз в год. Стоимость его услуги составит

20 000 рублей, час работы 2 000 рублей. Программа бизнес-тренингов рассчитана на два дня при занятиях по пять часов.

Цель программы бизнес-тренинга сотрудников – освоить эффективные принципы планирования и рационального использования времени; выявить индивидуальные причины потери времени: «ловушки времени»; разработать индивидуальную систему управления собственными временными ресурсами: модель эффективности и график организации рабочего дня.

В производственном процессе тренинга главное, чтобы весь персонал работал с полной отдачей, был психологически готов для любой работы, поэтому необходимо подходить к вопросу психологической готовности специалистов с разных точек зрения, необходимо подготавливать работников уже на начальном этапе их работы, при этом психологический аспект играет немаловажную роль.

Ожидаемый эффект от обучения. Разработка и осуществление данной программы вызваны необходимостью сохранить свои позиции и укрепиться на рынке гостиничного бизнеса.

В настоящее время роль учебных технологий значительно возросла. В связи с тем большая численность молодежи сейчас приходит на предприятие, возникает необходимость в их всесторонней подготовке к трудовой деятельности, поэтому такие тренинги будут пользоваться особой популярностью.

Ожидаемые результаты: обучение позволит руководителям более тщательно изучить личностные особенности, свои способности, интересы, мотивы неправильной самоорганизации труда и повысить психологическую компетентность, овладеть навыками эффективного саморегулирования своего труда.

Проведение предложенных мероприятий: создание четкого плана, проведение мастер-класса и организованный тренинг, повысит

эффективность трудовой самоорганизации и дисциплины всех специалистов предприятия и поднимет его престиж на более высокий уровень.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию навыков по самоорганизации труда у персонала ООО ГК «Надеждинский»

Плодотворному управлению организацией в том числе, гостиницей, совместному взаимодействию всех отделов и служб, устранение совпадений в работе оказывает помощь разработка нормативных документов, регламентирующих профессиональную трудовую деятельность, четко определяющих функции, права, обязанности каждого подразделения, а также отдельных исполнителей с учетом специфических особенностей их деятельности.

В практике регулирования трудовых отношений и организации труда чрезвычайно важно урегулирование трудовой деятельности работников, четкое формализованное описание должностных обязанностей сотрудников и средства обеспечения этих обязанностей.

Все разнообразие регламентов труда может быть продемонстрировано как система, цель которой - нормализация труда персонала. В рамках этой системы выделяются различные формы регламентации труда – то есть, конкретное представление распорядка труда в виде совокупности документов, схем, графиков, таблиц. К данным документам относятся: устав организации, должностные инструкции, положение о подразделении, личностные спецификации, схемы организационных структур управления.

Различные нормы: времени, численности, управляемости; правила внутреннего трудового распорядка и положение о режим труда и отдыха.

Для реализации поставленных задач, требуется целенаправленная работа сотрудников, аппарата соответствующего органа управления (субъекта управления), организованная таким образом, чтобы каждый работник (руководитель структурного подразделения, специалист, служащий) вносил свой вклад в их решение в соответствии с его ролью и статусом.

В связи с проведением нашей работы и рекомендаций по совершенствованию навыков по самоорганизации труда, необходимо формирование нормативно-правовой документации. Основными видами распорядка труда общегосударственных служащих являются: Конституция РФ, Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Для упорядочивания труда сотрудников свойственны не только количественные, но качественные и показатели трудовой деятельности, хотя степень формализации этих процессов до сих пор остается проблемой. В связи с этим большое значение, уделяется к нормированию труда - установлению норм трат рабочего времени на производство какого-либо продукта или выполнение предназначенной работы, а также норм численности. То есть упорядочивание и нормирование труда по сути являются двумя сторонами одного и того же процесса, а именно - совершенствования труда персонала организации. При этом нормирование характеризуется разработкой и установлением строго количества параметров трудовых организационных процессов, а регламентация предполагает разработку не только количественных, но и качественных параметров трудовых процессов.

Нормативно-правовое регламентирование в данном случае в ООО ГК «Надеждинский» отражается в ряде внутренних документов, имеющих:

- нормативный характер (Положение о структурном подразделении, Устав, Положение об организации)
- характер управленческих направлений, которое является обязательным, относится конкретным управляемым объектам или лицам (инструкция, приказ, распоряжение);
- рекомендательный характер (распорядок рабочего дня руководителя).

Следствием регламентирования профессионально-трудовых и связанных с ними иных отношений работодателя и работника служит комплекс документов (документации кадрового отдела). Разработка необходимых правовых условий для сглаживания интересов сторон трудовых отношений, интересов государства, а также правовое регулирование трудовых отношений и в том числе отношений по организации труда и управлению трудом относится к числу главных задач трудового законодательства, а именно Трудовым Кодексом РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ. Положения ТК РФ, отрегулированные трудовые отношения, статья 190. План одобрения внутреннего трудового распорядка. Правила внутреннего трудового распорядка принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников, приложение к коллективному договору. График смен. При сменной работе каждая бригада работников должна выполнять работу в течение утвержденной продолжительности рабочего времени в соответствии с графиком смен (статья 103 ТК РФ).

Данные составленные документы будут иметь, факультативный характер по отношению кадровых документов, то есть они носят

рекомендательный характер, они также содержат нормы трудового права и необходимы для регулирования трудовых отношений.

Таким образом, организация и упорядочивание труда помогает решению задач качественного усовершенствования систем и методов руководства и управления персоналом, наиболее полному применению профессионального и творческого ресурса работников, рациональной организации их труда и повышению его эффективности, а также компетентности, дисциплины, требовательности.

2.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию навыков по самоорганизации труда у персонала ООО ГК «Надеждинский»

Результаты внедрений улучшения показателей социальной эффективности: - социально-психологический климат в коллективе;

- удовлетворенность работников своим трудом;

- лояльность коллектива.

Показатели социально эффективности предприятия отражают эффективность намеченных программ с точки зрения интересов всего коллектива, с тем обстоятельством, что они несут решение проблем, которые были выявлены при анализе.

Чтобы узнать результаты от проведенных нами мероприятий, был проведен опрос персонала в виде беседы. Если проанализировать ответы на вопрос, считают ли сотрудники ООО ГК «Надеждинский» свой коллектив дружным, в целом по всей организации наблюдается благоприятная картина. Но если посмотреть по категориям, то здесь мы можем найти существенные различия. Например, все категории персонала, за исключением

руководителей, находят свой коллектив дружным. Если рассматривать свойства, характерные для здорового социально-психологического климата, такие как жизнерадостное настроение, сплоченность, сотрудничество и другие, то в коллективе руководителей из них проявляется редко. У руководителей интересно то, что они очень редко прислушиваются и уважают чужое мнение. Хотя никто из респондентов не отметил негативного отношения руководства к своим подчиненным.

В целом опрос показал, что морально-психологические показатели не совсем плохие, даже хорошие. Конечно, есть и «недовольные», но это вполне объяснимо, так как невозможно угодить всем. Благоприятные отношения в гостинице напрямую зависят от руководителей организации, их поведения и моральных качеств как личности, хотя необходимо отметить, что все руководители, работающие в цехе профессионалы в своем деле и стараются быть всегда предельно справедливыми в отношении к подчиненным.

Лучше что-то делать, чем нескончаемо ругать персонал за недобросовестную работу. Прежде всего, в неудачах необходимо разобраться, найти скрытые причины неэффективной работы и постараться исправить их с помощью эффективных методов. Не прибегать к кардинальным методам, а решить вопросы с минимальными затратами и моральными и материальными.

Таким образом, для формирования профессиональной компетенции персонала по организации профессиональной деятельности выполнения работ необходимо проведение специальных тренингов, способствующих раскрытию личностных качеств и качеств, основанных на организации справедливого труда по отношению к выполнению своих профессиональных обязанностей.

После проведенных мероприятий значительно улучшилось положение с приходом персонала на работу, что говорит о хорошей самоорганизации труда, при этом опаздывающих практически не стало, чаще всего по уважительным причинам, а не из-за неправильного распределения времени. При этом как констатация факта, люди стали уходить с работы вовремя, а не раньше, это говорит о выросшей сознательности и лояльности персонала и ответственности к выполнению своих обязательств перед предприятием.

Своевременность выполнения своих непосредственных обязанностей каждого работника, изменилось, каждый стал выполнять свои обязанности согласно должностной инструкции. Сотрудники гостиницы стали успевать выполнять возложенную на них работу, многие стали выполнять работу раньше, хотя тех, кто выполнял работу с опозданием всегда, стало значительно меньше.

Представленные выше характеристики персонала организации ООО ГК «Надеждинский» составляют лишь определенную часть полной совокупности характеристик, которые несут в себе сотрудники организации, процесс изучения не является обособленным во времени процессом, это долговременные и периодически проводимые операции. Но необходимость знаний о персонале настолько велика, что невозможно сделать не единого шага в сторону принятия решения в области управления персоналом без элементарных знаний о ценностях, мотивах, убеждениях, интересах сотрудников. Полученные в ходе проведенных исследований результаты будут служить определенным фундаментом при поэтапном построении системы управления персоналом.

Работники стали, способны управлять своим временем, характеризуются следующим: поддерживают свое здоровье, ограничивают рабочее время, следят за равновесием между личной и деловой жизнью, планируют и устраивают себе перерывы для отдыха, разумно относятся к

своим поездкам, свободно выражают эмоции, стремятся к самопознанию, хорошо используют время, развивают разумное общение с окружающими, смотрят на неудачи как на нечто в целом неизбежное и даже полезное, обладают большим чувством собственного достоинства, способны сносить неодобрение и даже нелюбовь к себе, избегают стрессов, принимают не каждый вызов, берут на себя только те нагрузки, с которыми могут справиться.

Планирование личной работы – чрезвычайно сложная область научной организации управления. На личную работу влияет много факторов, причем роль и значение их для своей деятельности разные люди оценивают по-разному. Выделить среди всей массы факторов общеобязательные, общепризнанные – дело очень трудное.

Все же можно сказать, что основу самоорганизации личной работы составляет общая организация всего личного труда. Она требует разработки определенного постоянного плана жизни – режима.

Все дело в том, что правильно организовать свой труд нельзя строгими приказами самому себе (или подчиненному): «к такому-то числу закончить работу», «принести отчет к концу дня» и т. д. Организация предполагает не просто наличие плана, расписания работ. К составлению плана необходим особый подход. Нельзя просто записывать, что надо сделать за неделю или за день. Надо обязательно рассчитать свой труд, определить продолжительность каждой работы, сроки ее начала и окончания. Надо обязательно сопоставлять время, необходимое для работы, с наличным фондом часов в общем бюджете профессиональной деятельности. И что особенно важно, правильная организация личного профессиональной деятельности требует учета всех работ. Отдельную работу несложно планировать, и она кажется легко выполнимой, пока не взята вся картина в целом. Организация личной работы требует, следовательно, чтобы

составлялся план всех работ, нормировалась их продолжительность и уж потом определялись сроки начала и окончания, взаимной увязки работ между собой по срокам.

Анализ социальной эффективности показывает, что совершенствование навыков по самоорганизации труда просто необходимо. Положительные результаты по всем параметрам эксперимента говорят об общем хорошем эффекте проведения тренингов, что такая стратегия руководства понятна и одобрена персоналом. Лучше что-то делать, чем нескончаемо ругать персонал за недобросовестную работу. Прежде всего, в неудачах необходимо разобраться, найти скрытые причины неэффективной работы и постараться исправить их с помощью эффективных методов. Не прибегать к кардинальным методам, а решить вопросы с минимальными затратами и моральными и материальными.

Таким образом, для совершенствования навыков по самоорганизации труда у персонала, необходимо проведение специальных мероприятий, способствующих раскрытию личностных качеств и качеств, основанных на организации справедливого труда по отношению к выполнению своих профессиональных обязанностей.

Исходя из всего вышеизложенного, можно сказать, что основной задачей на современном этапе является подготовка и совершенствование навыков по самоорганизации труда на выполнение любых поставленных задач.

Согласно разработанному плану мероприятий составляется расчет экономической эффективности бюджета по их реализации. Расчет мероприятий представляет собой прогноз прибыли и убытков, разница между которыми дает ожидаемый результат. Составление расчета, как элемент финансового планирования, представляет собой изменение планируемых программ в издержки с последующим их планированием за

счет объема ожидаемых продаж. План мероприятий рассчитан сроком на 1 год. Итоговые расчеты затрат на мероприятия представлены в табл. 8.

Таблица 8 - Бюджет затрат на мероприятие

	Мероприятие	Стоимость, руб.	Период проведения
1	Разработка плана лекций и практических занятий	5 000	Один раз в три месяца
2	Проведение мастер-класса	10 000	Раз в полгода
3	Проведение тренинга	20 000	Один раз (год)
	ИТОГО	35 000	

Расходы, которые понадобятся для внедрения данного мероприятия представлены в таблице. Обучение персонала будет осуществляется на территории организации, местными и внешними специалистами, поэтому уровень затрат отличается.

Далее, с помощью метода предположения и экспертных оценок, рассмотрим, как улучшится финансовый результат деятельности предприятия, если ожидаемая целевая эффективность выразится в повышении выручки от прибыли не менее чем на 3%. Произведем расчет на основании финансовых показателей предыдущего года. С учетом того, что остальные показатели, останутся на прежнем уровне. В результате повышения навыков по самоорганизации, с помощью проведенных мероприятий ожидается повышение производительности труда и услуг на 3%. Принимая во внимание рекомендации и предложенные мероприятия по совершенствованию навыков самоорганизации, необходимо оценить экономическую эффективность до и после проведения одного из предложенных мероприятия, что указано в (табл. 9)

Таблица 9 – Сравнительные характеристики после проведенного одного из мероприятий

	До мероприятия	После мероприятия
Своевременность прихода на работу		
Не опаздывает	63,30%	71,60%
Всегда	7,20%	2,10%
Иногда	29,50%	26,30%
Своевременность выполнения работы		
Вовремя	58,3%	63%
Раньше	25,0%	28%
Иногда с опозданием	13,3%	8,40%
Всегда с опозданием	3,4%	1%
Окончание работы		
Вовремя	68,3%	78%
Ранний уход	21,7%	13,40%
Работает сверхурочно	10,0%	9%
Скорость выполнения работы		
Быстро выполняет работу	22,30%	23,80%
Тихо выполняет работу	14,90%	10,80%
С необходимой скоростью	62,80%	65,40%
Качество выполнения работы		
Качественно	76,10%	81,00%
Не всегда качественно	16,10%	14,30%
Качество иногда желает быть лучше	7,80%	4,70%

В результате проведенных расчетов планируемых затрат и доходов от внедрения одного нового мероприятия, доказывает его эффективность, но увеличение прибыли будет не сразу. Видим, что 36,6% персонала считают, что тренинг помог, несомненно, мероприятия своевременны и необходимы, но при этом есть некоторые работники, которые отрицательно относятся к данному проекту. В целом результаты являются положительными, так как

65% респондентов ответили, что готовы к изменениям и 23,3% опрошенных ответили, что адаптируются к проведению таких мероприятий, и только 11,7% плохо адаптируются в таких мероприятиях, чувствуют себя неловко. Но надо сказать, что произошло увеличение показателей: временного прихода на работу, временного окончания работы, произошло увеличение скорости выполнения заданий, и качества ее выполнения.

Вывод по 2 главе

Некоторые работники выполняют значительный объем работы в ограниченные сроки, другие жалуются, что не могут достичь определенных результатов из-за «недостатка навыков самоорганизации». Для последних, возможность научиться более эффективно и разумно распоряжаться временем поистине драгоценна. Есть и те люди, которые имеют, например, такую пагубную привычку опаздывать на работу, что уже заведомо влияет на ее выполнение неэффективно. Поэтому были разработаны ряд предложений по решению выявленных проблем на предприятии, связанных с навыками самоорганизаций труда.

Ожидаемый эффект от разработанных и осуществление данных программы вызваны необходимостью сохранить свои позиции и укрепиться на рынке гостиничного бизнеса.

В настоящее время роль учебных технологий значительно возросла. В связи с тем большая численность молодежи сейчас приходит на предприятие, возникает необходимость в их всесторонней подготовке к трудовой деятельности, поэтому такие мероприятия будут пользоваться особой популярностью.

Ожидаемые результаты: обучение позволит руководителям более тщательно изучить личностные особенности, свои способности, интересы, мотивы неправильной самоорганизации труда и повысит психологическую

компетентность. Сотрудники овладеют навыками эффективного саморегулирования своего труда.

Проведение одного из предложенных мероприятий: разработки плана лекций и практических занятий, проведение мастер-класса и организованного тренинга, повысит социально-экономическую эффективность трудовой самоорганизации и дисциплины всех специалистов предприятия, что в дальнейшем поднимет его престиж на более высокий уровень и прибыльность от предоставленных услуг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате анализа теоретических источников исследователи подходят к понятию самоорганизации, как согласовывания и упорядочивания в трудовой деятельности различных форм активности поведения, при исходной посылке, что деятельность и поведение осмыслены и целенаправленны. Любой специалист старается планировать свое рабочее время путем разбивки его на время для основной деятельности время. Но в процессе деятельности, как правило, возникают ситуации приема не запланированных мероприятий. Все это снижает сосредоточенность и эффективность работы, отражается на нервной системе. Специалисту организации приходится в таких ситуациях постоянно отвлекаться, при этом нарушается логический ход мыслей по решаемому вопросу.

Решая вторую задачу характеристики деятельности предприятия, следует отметить ГК «Надеждинский» - комплекс со сложным круглосуточным технологическим процессом, в котором клиенту гарантировано предоставление номеров (или мест в номерах), а также дополнительных услуг, направленных на комфортное, удобное и безопасное потребление гостиничного продукта. Работа с клиентами в этой гостинице строится по правилам предоставления гостиничных услуг, утверждённых руководством.

Анализируя систему управления персонала, возникает немало проблем, связанных с дефицитом навыков самоорганизации труда. Из всех человеческих ресурсов этот ресурс, пожалуй, самый желанный, дефицитный и невосполнимый. Работники предприятия, не умеющие правильно пользоваться своим временем, не добиваются нужного результата, прежде всего с помощью не грамотного планирования своей деятельности. Иными словами, они сначала делают, а потом думают. Они жалеют времени на обдумывание своих будущих действий, особенно в тех случаях, когда

требуется предварительная постановка целей. Еще больше профессиональной деятельности они тратят - мелкими порциями, пытаются оценить эффективность и качество своего труда. Часть работников, тратят свое время и на некачественное выполнение своей работы, после чего приходится переделывать, то или иное задание. Не составляется расписание действий, или иная форма сетевого плана, чтобы обеспечить выбор рационального решения. Таким образом, выявлены основные проблемы самоорганизации труда: 1) отсутствие навыков по постановке целей; 2) отсутствие навыков определения приоритетов в самоорганизации; 3) отсутствие навыков планирование рабочего времени. Поэтому, были разработаны некоторые мероприятия совершенствования навыков по самоорганизации труда у персонала, что повлияло на эффективности работы всего предприятия.

Ожидаемые результаты от обучение, позволит руководителям более тщательно изучить личностные особенности, свои способности, интересы, мотивы неправильной самоорганизации труда и повысить психологическую компетентность, овладеть навыками эффективного саморегулирования своего труда. Значительно повысилась мотивация и ответственность сотрудников к труду. Появилось стремление к дальнейшему профессиональному и личностному росту, заинтересованность в результате своего труда. Проведение одного из предложенных мероприятий, организованный тренинг, повысили эффективность трудовой самоорганизации и дисциплины всех специалистов предприятия, и поднимет его престиж на более высокий уровень.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Источники

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 г. // Российская газета. – 1993. – № 237.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации // СЗ РФ. – 2009. - № 32. - Ст. 3340.
3. Письмо ЦБ РФ от 04.10.1993 №18 «Об утверждении порядка ведения кассовых операций в РФ».
4. Постановление Госкомстата России от 18.08.1998 N 88 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету кассовых операций, по учету результатов инвентаризации» (в редакции от 03.05.2009 г.).
5. Постановление Госкомстата РФ от 06 апреля 2008 г. № 26 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты».

2 Литература

6. Акчурин И.А. Самоорганизация и наука. Опыт философского осмысления / - М.: ИНФРА-М, 2010. – 163 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление / - М.: Прогресс, 2011. - 325 с.
8. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование / - М.: ИНФРА-М, 2011. – 471 с.
9. Вершигора, Е.Е. Менеджмент учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. / Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М, 2013
10. Герчикова, И.Н. Менеджмент учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. / И.Н. герчикова. - М.: ЮНИТИ, 2013

11. Глабчастый А.И. Профессиональная самоорганизация специалиста гостиничного бизнеса: методические рекомендации / - М.: РМАТ, 2009. – 56 с.
12. Громкова М.Т. Организационное поведение / – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2013. – 362 с.
13. Гупалов В.К. Управление рабочим временем / – М.: Финансы и статистика, 2012. – 343 с.
14. Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии / – М.: ГАУ, 2013. - 473 с.
15. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма / - Мн.: Новое знание, 2012.-432 с.
16. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов / - Мн.: Новое знание, 2014. – 216 с.
17. Кабушкин Н.И., Менеджмент туризма / - Мн.: БГЭУ, 2014. – 664 с.
18. Калинин С. И. Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем. — СПб.: Речь, 2015. – 371 с.
19. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / - М.: Инфра-М, 2016. – 638 с.
20. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом / – М.: ИНФРА-М, 2014. – 364 с.
21. Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Законы эволюции и самоорганизации сложных систем / - М.: Дело, 2015. – 145 с.
22. Концепция самоорганизации в исторической ретроспективе / Компаративистика III: Альманах сравнительных социогуманитарных исследований. – 2015. № 4. – С.28-30.
23. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом / - М.: Зерцало, 2016. – 463 с.
24. Курганов В.М. Современный менеджмент: теория и практика управления / В.М. Курганов. - М.: Книжный мир, 2016. - 182 с.

25. Ли Ван Дер Ваген. Гостиничный бизнес / - Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 416 с.
26. Ляпина И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания / - М.: ПрофОбрИздат, 2012. - 208 с.
27. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / - М.: Инфра-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2013. – 312 с.
28. Менеджмент туризма: Основы менеджмента / - М.: Финансы и статистика, 2013. – 352 с.
29. Митькин А.А. Принцип самоорганизации систем; критический анализ / Психологический журнал. – 2014. - № 4. - С.26-30.
30. Моргенстерн Д. Самоорганизация по принципу «изнутри наружу». Система эффективной организации пространства, предметной среды, информации и профессиональной деятельности / – М.: Добрая книга, 2014. – 352 с.
31. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : учеб.-практич. пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. - М.: Альфа-Пресс, 2011
32. Общая и дифференциальная психодиагностика. Программа для подготовки социальных работников и практических психологов / - М. Институт молодежи, 2012.- 16 с.
33. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства: (отели и рестораны) / - М.: Экономика, 2014. – 207 с.
34. Парахина, В.Н. Теория организации : учеб. пособие / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко. - 5-е изд., стер.. - М.: КноРус, 2012
35. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации / - М.: Аспект Пресс, 2014. – 270 с.
36. Самоорганизующиеся системы / - М.:ЮНИТИ, 2015. – 180 с.
37. Скобкин С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе / - М.: Юристъ, 2014. – 224 с.
38. Сборник аннотаций разработок по социально-психологическому

обеспечению работы с кадрами и системы непрерывного обучения. - Калининград, 2013. – 280 с.

39. Система работы с кадрами управления // Под ред. Шаховой В.А. – М.: Мысль, 2014. – 410 с.
40. Система управления персоналом на предприятии. – М.: Всероссийский центр производительности, 2013. – 250 с.
41. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. – М.: ГАУ, 2014. – 310 с.
42. Справочник директора предприятия /Под ред. М.Г. Лапусты, 4-е изд., испр., измен. и доп. – М: ИНФРА – М, 2015. – 784с.
43. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом / издание 4-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. – 368 с.
44. Стэнли Янг. Системное управление организацией. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 315 с.
45. Темнова Л.В. Общепсихологический практикум. Психология личности. Учебная программа нормативного курса / - М.: МОСУ, 2015. - 13 с.
46. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе / - М.: АКАЛИС, 2014. – 492 с.
47. Фрейд А. Психология Я и защитные механизмы / - М.: Дело, 2014. – 380 с.
48. Хакен Г. Информация и самоорганизация / - М.: Юность, 2013. – 284 с.
49. Чудновский А.Д. Гостиничный и туристический бизнес / - М.: Экмос, 2015. – 400 с.
50. Чудновский А.Д. Гостиничный и туристический бизнес / - М.: Экмос, 2015. – 352 с.

3 Иные информационные источники

51. Ежегодный отчет ООО ГК «Надеждинский» 2014 г., 2015 г., 2016 г.

52. Справочно-правовая система «Консультант-Плюс». [Электронный ресурс]: справочно-правовая система «Консультант-Плюс». – М.: Консультант-Плюс, 2013.
53. Энциклопедия российского законодательства [Электронный ресурс]: справочно-правовая система «Гарант». – М.: Гарант-сервис, 2013.
54. Электронная энциклопедия «Википедия», 2014.
55. Веб-сайт ОАО «Металлургический завод им. А.К.Серова» www.Serovmet

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Тайм-менеджмент	технология организации времени и повышение эффективности его использования	Гупалов В.К Управление рабочим временем / – М.: Финансы и статистика, 2012.
2. Управление временем	междисциплинарный раздел науки и практики, посвященный изучению проблем и методов оптимизации временных затрат в различных сферах и отраслях человеческой жизнедеятельности	Калинин С. И. Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем, 2014
3. Управление персоналом организации	целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации, 2014
4. Философия организации	это совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и убеждений, воспринимаемая всем персоналом и подчиненная глобальной цели организации	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации, 2014
5. Концепция управления персоналом	система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации, 2014
6. Методология управления персоналом	Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации, 2014

7. Система управления персоналом	Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации, 2014
8. Технология управления персоналом	Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации, 2014
9. Нормативно-методическое обеспечение	Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации, 2014
10. Самоорганизация	в самом общем понимании означает самодвижение, самоструктурирование, самодетерминацию природных, естественных систем и процессов	Акчурин И.А. Самоорганизация и наука. Опыт философского осмысления, 2015
11. Навык	это действие, которое человек может выполнять легко, автоматически, не задумываясь, сосредотачиваясь на чём-то другом, а не на самом действии. Навык – отработанное до автоматизма действие.	Митькин А.А. Принцип самоорганизации систем; критический анализ / Психологический журнал. – 2014. - № 4.
12. Труд	это всякое умственное и физическое усилие, предпринимаемое частично или целиком с целью достижения какого-либо результата, не считая удовлетворения получаемого непосредственно от самой проделанной работы	Парахина, В.Н. Теория организации : учеб. пособие / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко. - 5-е изд., стер.. - М.: КноРус, 2012
13. Персонал	это весь личный состав работающих по	Парахина, В.Н. Теория

предприятия	найму постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных работников.	организации : учеб. пособие / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко. - 5-е изд., стер.. - М.: КноРус, 2012
14. Производительность труда	определяется количеством продукции, производимой в единицу рабочего времени или затратами труда на единицу продукции, а так же показывает насколько эффективно используются трудовые ресурсы.	Парахина, В.Н. Теория организации : учеб. пособие / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко. - 5-е изд., стер.. - М.: КноРус, 2012
15. Рабочее время	это время, которое любой работник посвящает выполнению своей трудовой функции. Его продолжительность регламентирует трудовое законодательство.	Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : учеб.-практич. пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. - М.: Альфа-Пресс, 2011
16. Планирование	это процесс разработки и последующего контроля за ходом реализации плана создания, развития и функционирования предприятия.	Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : учеб.-практич. пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. - М.: Альфа-Пресс, 2011
17. Норма	это регламентированная величина абсолютного расхода ресурсов на единицу продукции или на выполнение единицы работы. На основе таких норм формируются балансы потребления различных ресурсов.	Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : учеб.-практич. пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. - М.: Альфа-Пресс, 2011
18. Менеджмент	это одно из направлений современной экономической науки, направленное на создание, планирование и реализацию плана развития предприятия, организации, фирмы с целью максимизации потенциальной прибыли компании, создания устойчивой системы управления предприятием. Большое значение для развития фирмы играет стратегический менеджмент руководства компании.	Курганов В.М. Современный менеджмент: теория и практика управления / В.М. Курганов. - М.: Книжный мир, 2016.

19. Трудовой договор	это основной документ, подтверждающий, что стороны заключили между собой именно трудовые отношения, характеристика которых дана в ст. 15 ТК РФ.	Трудовой кодекс России (ТК РФ) 2017 Источник: http://www.trudkod.ru/
20. Набор персонала	это создание необходимого резерва на все должности	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / - М.: Инфра-М, 2016
21. Отбор персонала	основной этап в процессе формирования фирмы персоналом	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / - М.: Инфра-М, 2016
22. Адаптация персонала	процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а так же к социальной среде организации	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / - М.: Инфра-М, 2016

ПРИЛОЖЕНИЕ

Штатное расписание ГК «Надеждинский» 2016 год

Должность	График	Кол-во	Норма часов
Директор	5 дневка	1	180
Зам. директора	5 дневка	1	180
Инспектор по кадрам	5 дневка	1	180
Менеджер по персоналу	5 дневка	1	180
Гл. бухгалтер	5 дневка	1	180
Бухгалтер	5 дневка	3	180
Администратор	2*2	6	172,5
Горничная	2*2	10	172,5
Сантехник	2*2	2	172,5
Электрик	2*2	2	172,5
Зав. хозяйством	5 дневка	1	180
Зав. производством	5 дневка	1	180
Шеф-повар	5 дневка	1	180
Повар	2*2	17	172,5
Повар-кондитер	2*2	5	172,5
Кухонный рабочий	2*2	5	172,5
Кладовщик	5дневка	1	180
Водитель экспедитор	5дневка	1	180
Грузчик	5дневка	1	180
Метрдотель	2*2	2	172,5
Официант	2*2	15	172,5
Бармен	2*2	2	172,5
Уборщик	1*2	3	170
Главный уборщик	5дневка	1	180
Гардеробщик	2*2	2	172,5

Таблица 5.1 – Оценка подчиненных директором

п\п	Своевременность прихода на работу	Своевременность выполнения работы	Окончание работы	Скорость выполнения работы	Качество выполнения работы
1	Н	В	С	Б	Н
2	И	И	В	С	Н
3	И	И	В	С	К
4	Н	В	С	С	К
5	Н	В	В	Б	Н
6	Н	В	В	Б	К
7	Н	В	В	С	К
8	Н	В	В	С	Н
9	Н	В	В	С	К
10	Н	В	В	С	К
11	Н	Р	В	С	К
12	Н	В	В	С	К
13	Н	В	В	С	К
14	Н	В	В	Б	Ж
15	Н	В	В	Б	К
16	И	И	В	Т	Ж
17	Н	И	В	Б	К
18	В	О	Р	Т	К
19	В	И	В	Т	К
20	И	В	В	С	К
21	Н	В	В	Б	К
22	И	В	В	С	К
23	Н	В	В	С	К
24	Н	В	В	Т	К
25	И	Р	Р	С	К
26	И	Р	Р	С	К
27	И	Р	Р	С	К
28	Н	Р	Р	С	К
29	В	В	В	С	К
30	И	И	В	С	К
31	Н	В	В	С	К
32	Н	В	В	С	К
33	Н	В	Р	С	К
34	Н	В	Р	Б	Ж
35	Н	Р	Р	С	Н
36	В	И	Р	Т	Ж
37	Н	И	Р	С	К

38	Н	Р	В	С	К
40	Н	Р	В	С	К
41	Н	Р	В	С	К
42	Н	Р	В	С	К
43	И	В	В	С	К
44	И	В	В	С	К
45	И	В	В	С	К
46	Н	В	С	С	К
48	Н	В	С	Б	К
49	И	В	С	Б	К
50	И	В	В	Т	Н
51	Н	В	В	С	Н
52	Н	В	В	С	К
53	Н	В	В	С	К
54	Н	В	В	С	К
55	Н	В	В	С	К
56	Н	В	В	Т	К
57	Н	О	В	Б	Ж
58	Н	Р	В	С	Н
59	И	Р	Р	С	К
60	И	Р	В	С	К
Итого:	Н = 40	В = 36	В = 43	Б=12	К=46
	В = 4	Р = 14	Р = 11	Т=7	Н=9
	И = 16	И = 8	С = 6	С=41	Ж=5
		О = 2			

Примечание:

1 ст. «Своевременность прихода на работу»

Н - «Никогда не опаздывает»,

И - «Иногда»,

В - «Всегда с опозданием»;

3 Ст. «Окончание работы».

В - «Вовремя»,

Р - «Ранний уход»,

С - «Работает сверхурочно».

5 ст. «Качество выполнения работы».

К - «Качественно»,

Н - «Не всегда качественно»,

Ж - «Качество иногда желает быть лучше».

2 ст. «Своевременность выполнения работы».

В - «Вовремя»,

Р - «Раньше»,

И - «Иногда с опозданием»,

О - «Всегда с опозданием».

4 ст. «Скорость выполнения работы».

Б - «Быстро выполняет работу»,

Т - «Тихо выполняет работу»,

С - «С необходимой скоростью».

Таблица 5.2 – Оценка подчиненных Менеджера по персоналу

п\п	Своевременность прихода на работу	Своевременность выполнения работы	Окончание работы	Скорость выполнения работы	Качество выполнения работы
1	И	В	С	С	Н
2	И	И	Р	С	К
3	И	И	В	С	К
4	Н	В	С	С	К
5	Н	В	В	Б	Н
6	Н	В	В	Б	К
7	Н	В	В	С	К
8	Н	В	В	С	Н
9	Н	В	В	Т	К
10	Н	В	В	С	К
11	Н	Р	В	С	К
12	Н	В	В	С	К
13	Н	В	В	Т	К
14	Н	В	В	Б	Н
15	Н	В	В	Б	К
16	И	И	В	Т	Ж
17	Н	И	В	Б	К
18	В	О	Р	Т	Н
19	В	И	В	Т	К
20	И	В	В	Б	К
21	Н	В	В	Б	К
22	И	В	В	С	К
23	Н	В	В	С	К
24	Н	В	В	Т	К
25	И	Р	Р	С	К
26	И	Р	Р	С	К
27	И	Р	Р	С	К
28	Н	Р	Р	С	К
29	В	В	В	С	К
30	И	В	В	С	К
31	Н	В	В	С	К
32	Н	В	В	С	К
33	Н	В	Р	С	К
34	Н	В	Р	Б	Ж
35	Н	Р	Р	С	Н
36	В	В	Р	Т	Н
37	Н	И	Р	С	К

38	И	Р	В	С	К
39	Н	Р	В	С	К
40	Н	Р	В	С	К
41	Н	Р	В	С	К
42	Н	Р	В	С	К
43	И	В	В	Б	К
44	И	В	В	Б	К
45	И	В	В	С	К
46	Н	В	С	С	К
47	Н	В	В	Б	Н
48	И	В	С	Б	К
49	И	В	С	С	К
50	И	В	В	Т	Н
51	Н	Р	В	С	Н
52	Н	Р	В	С	К
53	Н	В	В	С	К
54	Н	В	В	С	К
55	Н	В	С	С	К
56	Н	В	В	Т	Н
57	Н	О	В	Б	Н
58	Н	Р	Р	С	Н
59	И	Р	Р	С	К
60	И	Р	В	С	К
Итого:	Н = 37	В = 36	В = 41	Б=13	К=45
	В = 4	Р = 16	Р = 13	Т=9	Н=13
	И = 19	И = 6	С = 6	С=38	Ж=2
		О = 2			

Таблица 5.3 – Оценка подчиненных Старшего администратора

п\п	Своевременность прихода на работу	Своевременность выполнения работы	Окончание работы	Скорость выполнения работы	Качество выполнения работы
1	Н	В	С	Б	Ж
2	И	И	В	Б	Ж
3	В	И	В	С	К
4	Н	И	С	С	К
5	Н	В	В	Б	Н
6	Н	В	В	Б	К
7	И	В	Р	Б	К
8	Н	В	В	Б	Н
9	Н	В	В	С	К
10	Н	В	В	С	К
11	Н	Р	В	С	К
12	Н	В	В	С	К
13	Н	В	В	С	К
14	Н	В	В	Б	Ж
15	Н	В	В	Б	К
16	И	И	В	Т	Ж
17	Н	И	В	Б	К
18	В	О	Р	Т	К
19	В	И	В	Т	К
20	И	В	В	С	К
21	Н	В	В	Б	К
22	И	В	В	С	К
23	И	В	В	С	К
24	Н	В	В	Т	К
25	И	Р	Р	С	К
26	И	Р	Р	С	К
27	И	Р	Р	С	К
28	Н	Р	Р	С	К
29	В	В	В	С	К
30	И	И	В	С	К
31	Н	В	В	С	К
32	Н	В	В	С	К
33	Н	В	Р	С	К
34	Н	В	Р	Б	Ж
35	Н	Р	Р	С	Н
36	В	И	Р	Т	Ж
37	Н	И	Р	Т	К

38	Н	И	В	Т	К
39	И	Р	В	С	К
40	Н	Р	В	С	К
41	Н	Р	В	С	К
42	Н	Р	В	С	К
43	И	В	В	С	К
44	И	В	В	С	К
45	И	В	В	С	К
46	Н	В	С	С	К
47	Н	В	С	Б	Н
48	Н	В	С	Б	К
49	Н	В	С	Б	К
50	И	В	В	Т	Н
51	И	Р	Р	Т	Н
52	И	Р	Р	Т	К
53	Н	Р	В	С	К
54	Н	В	В	С	К
55	Н	В	В	С	К
56	Н	В	Р	Т	К
57	Н	О	В	Б	Ж
58	Н	Р	В	С	Н
59	И	Р	Р	С	К
60	И	В	В	С	К
Итого:	Н = 37	В = 33	В = 39	Б=15	К=46
	В = 5	Р = 15	Р = 15	Т=11	Н=7
	И = 18	И = 10	С = 6	С=41	Ж=7
		О = 2			

ТЕСТ «УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ЦЕНИТЬ СВОЕ ВРЕМЯ»

(Резник С.Д., Соколов С.Н., Бондаренко В.В.. Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации. – М.: Инфа М, 2003)

1. Есть ли у вас желание уменьшить затраты своего профессиональной деятельности за счет улучшения организации труда и внедрения оргтехники на своем рабочем месте?
2. Созданы ли вами какие-то правила, инструкции, позволяющие экономить время?
3. Отдаете ли вы предпочтение принципу «делай все сам»?
4. Ставится ли вами цель в беседе?
5. Считаете ли, что в разговорах по телефону вы кратки?
6. Считаете ли, что в разговорах по телефону вы кратки?
7. При передаче сообщений или сведений предпочитаете ли вы телефон другим видам связи?
8. Считаете ли вы, что документы приведены вами в порядок и отыскиваются, почти не глядя?
9. Часто ли вам приходится выполнить работу, которую могут сделать ваши подчиненные?
10. Удастся ли вам начинать совещание в точно назначенное время?
11. Устанавливаете ли вы регламент при его проведении?
12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает профессиональной деятельности?
13. Используете ли вы в своей работе вычислительную, организационную и другую технику?
14. Умеете ли вы при проведении «Летучек» уложиться в 5-10 минут?

Продолжение приложения 3

Ключ к тестовому заданию: «Умеете ли вы ценить свое время»

№ вопроса	Варианты ответа	
	Да	Нет
1	3	1
2	2,5	1
3	1,5	2
4	2,5	1
5	3	1
6	3	1
7	3	1,5
8	3	1
9	1	2,5
10	3	1
11	3	1
12	1	3
13	2,5	1
14	3	1

Если Вы набрали:

15-21 балл – Вы не умеете ценить время;

22-27 баллов – Вы пока не научились ценить время, но Вам не хватает настойчивости в доведении задуманного до конца;

27-33 баллов – Вы умеете ценить время, но Вам необходимо еще работать над пунктуальностью;

34-39 баллов – Вы цените время, благодаря этому вам постоянно удается добиться хороших результатов.

ТЕСТ «ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ЛИЧНОЙ РАБОТЫ»

(Калинин С.Н. Тайм – менеджмент: Управление временем. - М.: МОСУ, 2007)

№	Вопросы теста	Всегда	Не всегда	Редко	Никак не получается
1	Намечаю план работы на день				
2	Стараюсь сделать неинтересные и наименее важные дела в то время, когда основные силы уже израсходованы				
3	Выполняю, прежде всего, основные, главные дела в своей работе				
4	Те обещания, которые даю, стараюсь выполнить				
5	Уделяю внимание технике личной работы				
6	Пытаюсь выделить хоть немного профессиональной деятельности для выполнения тех работ, которые хочется сделать				
7	Интересуюсь методами, приемами, которые позволяют выполнить работы более эффективно				
8	Если задание требует много профессиональной деятельности для своего выполнения, то не откладываю его на последний день, а стараюсь сделать его по частям				
9	Контролирую выполнение заданий, выданных подчиненным				
10	При случае, стараюсь научить работников элементам личной работы				

Ключ к тестовому заданию: «Всегда с опозданием» - 5 баллов; «Не всегда» - 3 балла; «Редко» - 2 балла; «Никак не получается» - 1 балл.

Если Вы набрали: 10-20 балл – Вы плохо работник, Вам необходимо работать над своей дисциплиной; 21-35 баллов – Вам можно доверить работу не связанную с временными рамками выполнения, но Вы способны выполнять и работу по профессиональной деятельности, только необходимо работать над самоорганизацией; 36-50 баллов – Вы цените время, благодаря этому вам постоянно удастся добиться хороших результатов, при этом Вам можно доверять любую работу.

ТЕСТ «ПЕРСОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ВО ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»

(Калинин. С.И. Тайм-менеджмент:

Практикум по управлению временем. – СПб.: Речь, 2006)

Инструкция:

Вашему вниманию предлагается тест, позволяющий оценить сформированность у Вас основных навыков управления временем и вашу компетентность во профессиональной деятельности в целом. На каждый из вопросов нужно дать один из трех возможных ответов: «Да», «Иногда», «Нет». Отвечайте искренне!

Вопросы:

1. В любой работе я стараюсь иметь запас (резерв) профессиональной деятельности, выделяю своего рода «неприкосновенное время» на всякий случай.
2. Я четко знаю свои долгосрочные цели, постоянно держу их в уме и периодически обдумываю способы их достижения.
3. Я регулярно использую делегирование, поручая другим людям выполнение важных для меня задач.
4. Я подробно планирую шаги, этапы достижения своих целей.
5. Я понимаю, что общение с друзьями в рабочее время – помеха и стараюсь избегать таких ситуаций.
6. Я уважаю и ценю собственное время и стараюсь добиваться уважения к своему профессиональной деятельности и от других людей.
7. Для планирования своего профессиональной деятельности я использую записи.
8. Каждый рабочий день я начинаю с определения того, что нужно сделать в первую очередь.
9. В своих делах я строго придерживаюсь установленных мною же сроков.
10. Я хорошо знаю собственные биоритмы и планирую свои дела с учетом своих «внутренних часов».
11. Я умею и стараюсь коротко говорить по телефону.
12. Я довольно настойчивый человек и обычно, несмотря на помехи и отвлечения, продолжаю работать по плану.
13. Перед началом любой работы я тщательно обдумываю ее, планирую, что мне может понадобиться, сроки и этапы работы и т.п.

14. Я умею говорить «нет» неожиданным делам и людям.
15. В конце рабочего дня я анализирую все, что произошло, обдумываю, что мне мешало, а что помогало вовремя выполнить работу.
16. Рутинные дела я стараюсь делать крупными блоками, быстро, словно «поток».
17. Я регулярно работаю с органайзером, записной книжкой и т.п. средствами, помогающими мне лучше управлять своим временем.
18. Я умею браться за любую работу быстро и решительно, без лишней «раскачки».
19. Даже случайные потери профессиональной деятельности (вроде стояния в очереди) я стараюсь использовать с пользой.
20. Я считаю, что отдых – это смена деятельности, его также надо планировать и продумывать.
21. Мне легко помощи у других людей, в особенности, если это поможет мне лучше распределить и спланировать мое время.
22. Обычно я легко понимаю, какие из моих дел являются наиболее важными, и их нужно выполнить в первую очередь.
23. Я имею четкое представление о своей будущей карьере.
24. Я ранее уже интересовался различными системами и методами управления временем.
25. У меня есть собственная система управления личным временем.

Обработка результатов теста:

За каждый ответ «Да» вы получаете 2 балла, за ответ «Иногда» - 1 балл, за ответ «Нет» - 0 баллов. Сложите (просуммируйте) полученные вами за каждый вопрос баллы.

Если ваш результат от 40 до 50 баллов – вы имеете высокую личностную компетентность в управлении временем.

Если ваш результат от 29 до 39 баллов – у вас средняя (нормальная) компетентность в управлении временем.

Если ваш результат от 18 до 29 баллов – низкая компетентность в управлении временем.

Результат меньше 17 баллов указывает на то, что вы недостаточно компетентны в управлении собственным временем. Скорее всего, вы непродуктивно теряете драгоценные минуты и часы своей жизни, или их разворовывают окружающие.

Таблица 6.1 – Результаты теста

п\п	1 тест	2 тест	3 тест
1	32	36	31
2	36	38	35
3	30	29	30
4	39	30	27
5	36	38	25
6	37	45	38
7	34	41	37
8	35	43	36
9	34	47	31
10	35	49	38
11	36	34	26
12	31	35	28
13	36	43	33
14	34	43	33
15	33	45	34
16	36	31	28
17	32	32	29
18	20	21	16
19	27	27	17
20	26	38	31
21	30	40	34
22	31	43	31
23	36	43	32
24	37	45	36
25	35	46	28
26	33	45	38
27	35	36	29
28	39	37	29
29	25	29	24
30	33	34	21
31	29	36	28
32	30	37	28
33	37	39	29
34	37	46	32
35	36	34	33
36	38	38	37
37	37	41	37
38	35	42	38
39	36	34	22
40	35	39	26
41	34	38	26
42	28	29	28
43	29	30	22
44	27	34	26
45	30	34	26

46	32	35	27
47	31	36	28
48	32	35	27
49	36	41	36
50	35	45	38
51	35	43	33
52	37	45	37
53	39	40	37
54	35	39	29
55	32	37	30
56	34	37	32
57	35	29	23
58	35	40	38
59	33	36	30
60	34	37	32
Итого:	15-21 = 1	10-20 = 0	До 17 - 2
	22-27 = 4	21- 35 = 16	18-29 - 26
	28-33 = 18	36-50 = 44	30-39 - 32
	34-39 = 37		

