

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

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент / Производственный менеджмент  
**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
Тайм-менеджмент персонала организации

УДК-005.962.11-057.17

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А71	Ибодов Шохвазир Абдухалимович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Рахимов Т.Р.	к.э.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.	-		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.	-		

**Планируемые результаты освоения ООП 38.03.02 Менеджмент**

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>
<b>Универсальные компетенции</b>	
УК(У)-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК(У)-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК(У)-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК(У)-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке
УК(У)-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК(У)-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК(У)-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК(У)-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
<b>Универсальные компетенции университета</b>	
ДУК(У)-1	Способен использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
ДУК(У)-2	Способен проявлять предприимчивость в профессиональной деятельности, в т.ч. в рамках разработки коммерчески перспективного продукта на основе научно-технической идеи
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>	
ОПК(У)-1	Владеть навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности
ОПК(У)-2	Способен находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ОПК(У)-3	Способен проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ОПК(У)-4	Способен осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации
ОПК(У)-5	Владеть навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем

ОПК(У)-6	Владеть методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
ОПК(У)-7	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
<b>Профессиональные компетенции</b>	
ПК(У)-1	Владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
ПК(У)-2	Владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде
ПК(У)-3	Владеть навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
ПК(У)-4	Уметь применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации
ПК(У)-5	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
ПК(У)-6	Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений
ПК(У)-7	Владеть навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ
ПК(У)-8	Владеть навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений
<b>Профессиональные компетенции университета</b>	
ДПК(У)-1	Уметь применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета
ДПК(У)-2	Владеть навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент / Производственный менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

\_\_\_\_\_ Громова Т.В.  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**бакалаврской работы**

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А71	Ибодову Шохвазир Абдухалимовичу

Тема работы:

Тайм-менеджмент персонала организации

Утверждена приказом директора (дата,  
номер)

№ 136-42/с от 16.05.2022

Срок сдачи студентом выполненной  
работы:

14.06.2022

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

Объект исследования: система управления персоналом кафе Джемва

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

*(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование*

Этапы работы над ВКР:

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

<i>дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	временным ресурсом организации и персонала
<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Презентация POWER POINT Таблица 1- сравнение инструментов ТМ Таблица 2-SWOT-анализ кафе Джемва Таблица 3-Проблемы ТМ руководителей Таблица 4-Классификация затрат рабочего времени Таблица 5-Ожидаемые эффекты Рисунок 1- Оргструктура кафе Джемва Рисунок 2-Процесс оптимизации ТМ в кафе
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Черепанова Н.В., доцент, к.филос.н.

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	01.02.2022
---	------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Рахимов Т.Р.	к.э.н.		01.02.2022

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А71	Ибодов Шохвазир Абдухалимович		01.02.2022

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 85 страниц, 14 таблиц, 7 рисунков, 27 источников.

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

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является система управления персоналом кафе Джемва.

Цель исследования - рассмотреть основные проблемы, связанные с тайм-менеджментом, проанализировать технологию внедрения тайм менеджмента в работу кафе Джемва.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические проблемы по тайм-менеджменту;
- проанализировать особенности тайм менеджмента и его использование в организациях;
- проанализировать проблемы тайм менеджмента в кафе Джемва;
- разработать рекомендации по тайм менеджменту в кафе Джемва для успешного внедрения в систему управления.

Практическая значимость исследования – разработан перечень рекомендаций для совершенствования тайм – менеджмента как системы управления персоналом для кафе Джемва.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

**Менеджмент:** это процесс планирования, организации и контроля человеческих и материальных ресурсов, которые взаимодействуют друг с другом упорядоченным и скоординированным образом для достижения определенного набора целей, причем все цели направлены на достижение основной цели компании.

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

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

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

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

**Технология:** совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата; в широком смысле — применение научного знания для решения практических задач.

## Оглавление

Введение	9
1 Теоретические основы исследования	
1.1 Обзор теоретических работ по тайм-менеджменту	12
1.2 Принципы и сущность тайм менеджмента	15
1.3 Системы управления временем	19
1.4 Вспомогательные инструменты в тайм-менеджменте	26
1.5 Техники введения технологий тайм менеджмента в работу организаций	35
2 Анализ тайм менеджмента в кафе Джемва	
2.1 Общая характеристика кафе Джемва	41
2.2 Организация тайм менеджмента руководителей в кафе Джемва	49
2.3 Анализ тайм менеджмента персонала в кафе Джемва	54
3 Совершенствование системы тайм менеджмента в кафе Джемва	
3.1 Рекомендации по внедрении системы тайм менеджмента в кафе	59
3.2 Оптимизация системы тайм менеджмента по проблемным зонам	63
4 Социальная ответственность	71
Заключение	83
Список использованных источников	84



## Введение

Концепция времени, его восприятие и управление зависят от культуры, к которой принадлежит человек. Эдвард Холл в работе «Язык безмолвия» писал о том, что «время говорит яснее, чем слова. Сообщение, которое оно передает, звучит громко и ясно. Поскольку временем управляет менее сознательно, оно подвержено меньшему искажению, чем язык. Оно может кричать правду там, где слова лгут»<sup>1</sup>. Если на западе время воспринимается линейно (начало / конец), то в других культурах время понимается как циклический процесс, не имеющий конца. В европейской культуре время интерпретируют как что-то зафиксированное в природе, то, от чего невозможно убежать (как часть окружающей среды).

Поскольку представление о времени определяет поведение и жизнь человека, было проведено множество исследований о восприятии и управлении временем. В области менеджмента: от классических исследований Ф. Тейлора, Г. Форда, Друкера до самых последних исследований О. Буркемана, Дж. Ригл, Дж. Мартино<sup>2</sup>. В центре перечисленных исследований проводился анализ планирования и организации времени с целью выявления связи управления времени с производительностью или доходом.

В современном мире в связи с нестабильностью и неопределенностью экономической среды повышается потребность не только в трансформации организаций, но и в повышении их адаптивности, т.е. изменение подхода к управлению персоналом. Приспособляемость становится одним из факторов повышающим конкурентоспособность организации в бизнес-среде. Внедрение технологий тайм-менеджмента в систему управления является одним из способов повышения адаптивности организации.

---

<sup>1</sup> Hall E.T. The Silent Language. Fawcett, 1968. P. 134.

<sup>2</sup> Burkeman O. Why time management is ruining our lives. The Guardian. 2016.; Reagle JM. Hacking life: Systematized living and its discontents Cambridge, MA: The MIT Press; 2019. 204 p. Martineau J. Time, capitalism and alienation: A socio-historical inquiry into the making of modern time. Boston, MA: Brill; 2015.

Человек, который умеет эффективно управлять своим временем, более сосредоточен на работе, продуктивен, социально успешен. Технологии, предлагаемые тайм-менеджментом, позволяют не только адаптировать, но и перестроить сознание человека (субъекта трудового коллектива). Внедрение эффективного тайм-менеджмента (ТМ), и его реализация, вызывает некоторые трудности. Для успешного внедрения технологии тайм-менеджмента необходимо решить ряд вопросов, которые касаются построения корпоративной культуры, делегирования полномочий, внедрения регламентов и сроков выполнения поставленных задач.

Методология исследования. Вопросы продуктивной организации времени рассматривались многими авторами. Среди них такие зарубежные специалисты по научному менеджменту и организации труда как Ф. Тейлор, П. Друкер, Л. Зайверт, Г. Форд, Р. Уотермен. Заметный вклад в теорию тайм-менеджмента внесли отечественные ученые: Г. Попов, А. Гастев, П. Керженцев, Г. Архангельский.

Для получения выводов и результатов были использованы теоретические методы (абстрактно-логический, аналогии, моделирования), эмпирические методы (диагностика, эксперимент, организационное проектирование, регламентирование).

Целью выпускной квалификационной работы – рассмотреть основные проблемы, связанные с тайм-менеджментом, проанализировать технологию внедрения тайм менеджмента в работу кафе Джемва.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующий ряд задач:

- рассмотреть теоретические проблемы по тайм-менеджменту;
- проанализировать особенности тайм менеджмента и его использование в организациях;
- проанализировать проблемы тайм менеджмента в кафе Джемва;
- разработать рекомендации по тайм менеджменту в кафе Джемва для успешного внедрения в систему управления.

Объект исследования – кафе Джемза, действующая в условиях активно развивающейся индустрии питания.

Предмет исследования– технологии и методы тайм-менеджмента и особенности планирования времени в кафе Джемза.

# **1 Теоретические основы исследования**

## **1.1 Обзор теоретических работ по тайм-менеджменту**

Тайм-менеджмент – технология, направленная на повышение эффективность использования времени, не только отдельного человека, но и компании в целом. В основе тайм-менеджмента процесс практического использования времени для совершенствования и завершения определенной деятельности в рамках ограниченного времени. Подобные технологии называют «самоменджмент», Time Management (ТМ), отличая от общего менеджмента, от корпоративной организации труда.

Процесс управления временем предполагает сознательный контроль над потраченным количеством времени на определенные виды деятельности, при выполнении которой специально увеличиваются эффективность и продуктивность и конкурентоспособность компаний, которые техники ТМ используют. В тайм-менеджменте разработаны ряд инструментов и методов, которые могут помочь выполнить ряд конкретных задач, проектов, достичь поставленных целей. Например, в современном менеджменте активно используются такие техники как матрица Эйзенхауэра (Д. Эйзенхауэр), принцип Парето (В. Парето), техника канбан (Дж. Бесон), SMART (Дж. Доран), Pomodoro Timer (Ф. Чирилло), принцип «съешьте эту лягушку» (Б. Трейси) (далее более подробно рассмотрим данные техники).

При характеристике тайм-менеджмента важно понимание времени как возможности личного преобразования человека. Тайм-менеджмент – инструмент преобразования не только корпоративной культуры отдельной организации, но и культуры целого профессионального сообщества, и общества в целом.

Тайм-менеджмент – это не столько самоцель, сколько средство достижения цели. Важно помнить то, то «время, не более чем чередование событий, следующих одно за другим» [3, с. 38]; «время – ресурс и, если его

потерять он исчезает навсегда» [15, с. 20]. В основу тайм-менеджмента положена идея продуктивного использования времени. Когда человек более эффективно и результативно распоряжается своим временем, он уменьшает стресс и чувствует себя лучше.

В работах Г. Форда, Г. Эмерсона, Ф. Тейлора [22] классики менеджмента сформулировали общие принципы повышения производительности труда. В частности, одним из основополагающих принципов сформулированный Ф. Тейлором является непосредственное изучение процесса труда (исследование проблем с которыми сталкиваются рабочие в производственном процессе), что позволяет повысить трудовую эффективность производства.

Благодаря работе Ф. Тейлора стали разрабатываться методы, которые направлены на тщательное изучение и анализ бизнес-процессов, процессов производства, с целью определения наиболее продуктивных способов выполнения задач и обучения рабочих техникам эффективного использования времени. Более ориентированные на человека подходы к проблеме возникли в психологии (и смежных областях), которые стремились поддержать и мотивировать работника для выполнения ожидаемых задач вовремя и в рамках бюджета.

Для многих исследователей в области менеджмента контроль и управление временем было главной темой. Например, Т. Макан протестировав модель тайм-менеджмента пришел к выводу, что основным результатом участия в ТМ становится воспринимаемый контроль над временем. Б. Эйлам и И. Аарон рассматривали ТМ как способ отслеживания и контроля времени. М. Бонд и Н. Перо управление временем сосредоточено на структурном и целостном использовании времени, а также на умелом планировании и распределении времени.

В работе Р. Акоффа «Планирование будущего корпорации» ученый в качестве НОТ ставит принципы непрерывного планирования и холизма (от др. гр. «целый, цельный»), что предполагает то, что целое не сводится к

частям, а разработанный план координируется по горизонтали. Также Акофф использует в качестве одной из технологий управления идею партисипативного планирования (принцип участия работника в системе управления).

Российский экономист А. Гастев в книге «Трудовые установки» рассматривает рабочего как «винтика» в общем трудовом механизме. Для ученого важно внедрение в производство таких принципов организации, повышающие производительность как хроно-карта, требование от работника творческого подхода к повседневным вещам, поощрение конструкторского и изобретательского подхода в решении задач, внедрение в производственный процесс гимнастики (обработка движений до автоматизма позволяет повышать работу мозга, а, следовательно, повышает общую производительность трудового коллектива), воспитывать в рабочем, используя метод решения поставленных задач, такие качества как упорство, дисциплинированность, волю.

В основе концепции по тайм-менеджменту Г. Архангельского (основоположник отечественной школы тайм-менеджмента) положена расхожая идея о том, что время – это капитал, который необходимо тратить на то, что «действительно хочешь». Путь по достижению целей Г. Архангельский выстраивать из особой системы планирования, согласно принципам: «работай – сидя, отдыхай – стоя», творческой лени, микросон (использования сна в течение рабочего времени, что помогает перезагрузиться и повысить продуктивность), переживание ситуаций (например, «памятная смерть» как напоминание об ограниченности человеческой жизни).

## 1.2 Принципы и сущность тайм менеджмента

Навыки, инструменты и методы тайм менеджмента используются для выполнения целей и определенных задач. Этот набор включает в себя широкий спектр действий, а именно: постановку целей, расстановку приоритетов, планирование, анализ времени, организацию и д.т. Первоначально управление относилось только к деловой или трудовой деятельности, но со временем этот термин расширился, включив и технологии самоменеджмента. Система тайм-менеджмента представляет собой совокупность процессов, инструментов, техник и методов. Обычно тайм-менеджмент является необходимостью при разработке любой идеи, так как он определяет время завершения задачи и ее объем.

Эффективное управление временем связано с пониманием разницы между эффективностью и результативностью. Эффективность предполагает правильное выполнение определённых задач, результативность связана с выявлением правильных задач, которые необходимо выполнить в первую очередь. Практика определения стратегических задач надлежащим образом и выбор подходящих инструментов для выполнения этих задач можно считать самыми основными условиями эффективного управления временем. В центре внимания тайм-менеджмента находятся приоритеты, которые происходят из самоуправления. Подчеркнём то, что самоуправление – движущая сила тайм-менеджмента.

Эффективное управление временем заключается в понимании разницы между эффективностью и результативностью. Если под эффективностью предполагаем правильное выполнение задач и реализацию поставленных целей, то результативность связана с выявлением правильных задач, которые необходимо выполнить в первую очередь. Практику правильного определения стратегических целей и выбора подходящих инструментов для достижения этих целей можно считать самыми основными условиями эффективного управления временем. В центре внимания тайм-

менеджмента находятся приоритеты, происходящие из самоуправления. Подчеркнем то, что самоуправление является движущей силой тайм-менеджмента.

Выделим основные принципы тайм-менеджмента [14]:

1. Самостоятельная работа.

Можно самостоятельно разработать эффективную систему организации продуктивного использования времени. В основе самостоятельной работы должна быть ориентированность на сохранение концентрации внимания на поставленных целях, выполнение приоритетных задач.

2. Индивидуальные подходы к решению выполняемых задач.

Поиск оптимальных способов организации времени связан с анализом индивидуального стиля работы конкретного человека. Если человеку комфортно работать в определенных условиях, то это дает максимальную эффективность в его работе. Поэтому в организации личного времени важен индивидуальный стиль работы (индивидуальные условия труда), а не общие правила в организации трудовой деятельности.

3. Контроль собственной эффективности.

Использование хронометража позволяет выявлять ситуации избыточного расхода времени и обнаруживать скрытые резервы времени. Подчеркнем то, что основным преимуществом использования хронометража является развитие способности самостоятельно контролировать свою эффективность, человек по-другому смотрит на использование своего времени.

4. Мышление, направленное на эффективность.

Процесс изменения мышления важен. Человек, сумевший понять причины неэффективного использования своего личного времени, заинтересован в оптимизации и повышении качества своей работы.

5. Достижимость и неисчерпаемость резервов эффективности.



Продуктивное и эффективное мышление заинтересовано в оптимизации и повышении продуктивности работы. Изменение деятельности должно быть направлено на сохранение и повышение способности приносить результат, т.е. на адаптацию деятельности человека к изменениям внешней среды.

Персональная организация труда предполагает грамотное использование «человеческого фактора», т.е. вовлечение всех сотрудников в процесс повышения качества, передачу полномочий сотрудникам, что входит в такие подходы системы управления компанией, как TQM (тотальное управление качеством) и BPR (процесс реорганизации бизнеса). Например, «Практик-теоретик» Билл Гейтс в своей книге «Люди невиновны» [8] пишет то, что руководители компаний должны не только использовать и внедрять информационные технологии на свои предприятия, но и должны использовать творческие ресурсы своих сотрудников для развития компании.

Наиболее близкой к тайм-менеджменту является технология Total Quality Management (TQM), обладающая следующими важными особенностями:

- А. возможность формализовать систему управления компанией;
- Б. наличие механизмов развития компании в целом и системы управления в частности;
- В. близость к научным методам управления (в отличие от интуитивных).

Выделим ключевые шаги для успешного ТМ: 1) постановка реалистичных целей; 2) самоорганизация; 3) делегирование полномочий; 4) расслабление и перезарядка (полноценный отдых); 5) избавление от чувства вины.

Отметим то, что у ТМ есть два негативных момента: прокрастинация и перфекционизм. Когда человек откладывает задачи (обычно неприятные, энергозатратные), у него часто повышается уровень беспокойства, что еще больше задерживает работу над выполнением задачи. Если сотрудник

стремится к совершенному выполнению каждой задачи, то можно свести к минимуму вероятность того, что он задачу действительно выполнит. На самом деле, идеальное – враг хорошего. Если 80 % усилий приводят к 95 % продуктивности, если ли смысл в стремлении к последним 5 %? Повлияет ли это на результат?

Термин «прокрастинация» означает задержку, отсрочку или откладывание работы. Иногда у людей есть веская причина для уклонения от задачи, а иногда у них нет веских причин, и они просто избегают выполнения работы из-за досуга. Когда человек сосредотачивается на чем-то другом, кроме того, на чем он должен сосредоточиться в соответствии со своими собственными приоритетами или приоритетами организации, он прокрастинирует. Когда человек откладывает задачу, которая не является важной, в пользу задачи, которая является более важной, это не называется прокрастинацией, на самом деле это качественное управление временем и расстановка приоритетов.

В соответствии с причинами прокрастинации были найдены стратегии ее преодоления: во-первых, сотрудник может находить свою работу неприятной, в этом случае он должен учитывать оплату и вознаграждение, которое он получит после выполнения работы. Во-вторых, когда сотрудник неорганизован, в этом случае он должен научиться правильно организовывать свое рабочее пространство. В-третьих, когда какое-либо задание или проект слишком сложный, в этой ситуации работник должен попытаться выполнять задачи по частям (выполнение небольшой части поможет выполнить его в срок). В-четвертых, когда человек - перфекционист и у него развивается страх о том, что проект будет неудачен, слишком сложно реализовать выбранные задачи. В этом случае сотрудник должен искать поддержки у начальства, коллег, поскольку всегда помогает второе мнение, а не просто выполнение задач в одиночку.

Перерывы и препятствия в работе (хронофаги) обычно присутствуют при выполнении всех видов заданий. Как правило, они принимают большую

или малую форму. Например, если сотрудник работает на своем рабочем месте и выполняет важное задание и в это момент звонит звонок и приходит друг. Работнику необходимо уделить время своему другу и на время отложить выполнение своего задания. Чтобы не возникали подобные случаи, человек должен эффективно справляться с возникающими перерывами; ему необходимо дисциплинировать себя и окружающих.

Существуют способы управления подобными перерывами. Например, перед выполнением какой-либо задачи следует выяснить, является необходимым организовывать коллективное собрание или можно общаться по телефону, электронной почте. Работу над проектами или поручениями следует планировать в соответствии со временем, чтобы можно было выделить время и на другие дела. Друзей, коллег и родственников следует заранее попросить звонить в определенное время. Человек должен избегать стресса, быть спокойным и сосредоточенным на своей работе, потому что только так он сможет эффективно выполнять свою работу и успешно справляться с помехами.

Таким образом, тайм-менеджмент может стать достаточно мощным инструментом организационного развития, что позволит использовать методологический арсенал этой дисциплины для разработки методов корпоративного внедрения тайм-менеджмента.

### **1.3 Системы управления временем**

Методы тайм-менеджмента делятся на системы тайм-менеджмента и вспомогательные инструменты, используемые для повышения эффективности работы и личной эффективности.

Рассмотрим по отдельности обе категории методов.

Метод АЛЫПЕН

Быстрый и простой инструмент в вашем арсенале тайм-менеджмента, который поможет вам успевать в течение рабочего дня. Автор техники тайм-менеджмента гарантирует то, что задачи будут выполняться в нужное время посредством ежедневного планирования. Метод был разработан немецким профессором и писателем Лотаром Дж. Зайвертом. Автор пишет: «Этот метод ориентирован на прагматичное ежедневное планирование и последовательную расстановку приоритетов, что занимает около 5 минут в день» [10, с. 121].

Метод построен на нескольких простых идеях. Название ALPEN представляет собой аббревиатуру, которая означает:

**Aufschreiben** (список всех запланированных действий, задач и встреч). Записывайте все задачи и действия, независимо от того, насколько они большие или маленькие, в одном месте, чтобы создать полную картину всего, что нужно сделать в течение дня.

**Langeschätzen** (Оценка количества затрачиваемого времени). Определить, сколько времени потребуется для выполнения каждой задачи в списке. Например, 30 минут на встречи, 15 минут на электронную почту. Таким образом, вы эффективно используете свое время, а производительность заметно повышается.

**Puffer Zeiteinplanen** (Планирование резервного времени). Невозможно исключить задержки времени в работе, поэтому добавление «резервного времени» очень важно. Необходимо запланировать небольшие отрезки времени между задачами. Эмпирически выявлено, что в качестве резервного времени стоит планировать 30–40 % дня. Идея состоит в том, что выполнение всех задач займет как минимум на 20 % больше времени, чем предполагалось, и что еще 20 % рабочего дня будут потеряны из-за перерывов, отвлечений и т. д.

**Entscheidungen Treffen** (Расстановка приоритетов). Часто бывает необходимо определить приоритеты. Стоит принять сознательное решение о том, каким неотложным и важным задачам вы будете отдавать приоритет в

течение дня. В начале дня рекомендуется отдавать приоритет наиболее важным видам деятельности.

Nachkontrolle (Последующий контроль). В конце дня необходимо проанализировать эффективность проведенной работы, ответив на несколько вопросов:

Насколько эффективным было планирование?

Можно ли было сделать его лучше?

Правильно ли были расставлены приоритеты задач?

Была ли реалистичной оценка длительности задач и адекватно ли было запланировано резервное время?

Какими были перерывы и можно ли будет их избежать в следующий раз?

Цель состоит в том, чтобы определить, что необходимо изменить в будущем. После этого необходимо приступить к следующему плану ALPEN на следующий рабочий день.

При использовании метода ALPEN необходимо помнить обо всех пяти шагах, чтобы выработать привычку управления временем, что, в свою очередь, может помочь снизить стресс и повысить эффективность.

Преимущества данного метода заключаются в следующем:

- относительная прозрачность и простота освоения;
- для внедрения не требуется большой подготовки;
- повышение собственной дисциплины;

Недостатки:

- не подходит для организации командной работы, для которой необходимы гибкие, постоянно меняющиеся задачи;
- сложность во внедрении в гибкой организации;
- невозможность внедрения без ежедневного планирования;
- больше подходит для персонального планирования.

Getting Things Done (GTD)

Getting Things Done (GTD) – это система тайм-менеджмента, разработанная Дэвидом Алленом – одним из наиболее известных экспертов в области продуктивности и личной эффективности.

В 2001 году была выпущена одноименная книга, в которой были описаны все принципы метода [1].

В соответствии с данной системой, подходить к процессу управления своим рабочим временем нужно используя пять шагов:

- 1.Сбор;
- 2.Обработка;
- 3.Организация;
- 4.Обзор;
- 5.Действия.

Первая задача при работе с системой GTD – сбор всех задач из разных источников в одно место. Любая задача, которая ожидает внимания должна попасть в так называемую «Корзину» – место, куда отправляются все задачи.

После того, как все задачи загружены в корзину, следует этап обработки информации из корзины. Для каждой задачи следует ответить на ряд вопросов:

Что это такое? Вы должны убедиться, что понимаете, в чем дело, и помните, как оно оказалось в мусорной корзине.

Следует ли что-то с этим делать? Если ответ «Нет», то тут может быть два варианта: либо это мусор, тогда избавляемся от него, либо это важная справочная информация, которая может понадобиться в будущем. Тогда он попадет в специальный список «Заметки», и вы всегда будете знать, что ваши заметки и примечания находятся в этом списке.

Должен ли я выполнить это задание? Если эта задача не для вас, но она очень важна для вас, то вы передаете эту задачу другому человеку. Таким образом, эта задача попадает в список «Ожидание», где находятся все делегированные задачи, ожидающие выполнения.

Должна ли эта задача быть завершена сейчас? Если задача имеет конкретную дату и/или время, поместите ее в календарь. Календарь является одним из наших рабочих инструментов, наряду со списками «Заметки» и «Ожидание». Если с задачей нужно что-то сделать, только для вас, но не сейчас, и непонятно, когда, то она попадает в список «Когда-нибудь позже». «Когда-нибудь позже» не означает «Никогда», это означает «Когда-нибудь позже».

Эта задача требует одного шага? Если задача многошаговая, то в этом случае это не задача, а проект, и такой проект помещается в специальный список проектов. Если задача одноэтапная, то задается следующий вопрос.

Требуется ли меньше двух минут, чтобы выполнить задачу прямо здесь и сейчас? Если ответ положительный, то задание следует выполнить немедленно. Если задача занимает более двух минут, то такая задача попадает либо в «Календарь», либо «Когда-нибудь позже», либо в список под названием «Приоритетные задачи». В этот список входят все задачи, которые необходимо выполнить в ближайшее время (например, на следующей неделе).

Вернемся к проектам. У каждого проекта есть критерии эффективности. Если этот критерий выполнен, значит, проект также завершен и может быть отправлен в архив. Также каждый проект должен иметь примерный план выполнения. Таким образом, можно оценить примерные шаги по реализации данного проекта. Самое главное – определить первый шаг в проекте. Однако этот шаг должен быть одношаговой задачей.

После этого полученный первый шаг возвращает дерево планирования к вопросу «Является ли эта задача одним шагом?» и теперь ответ: «Да, это так». Далее работа с этой задачей ведется как с одношаговой.

Таким образом, сформированная система GTD состоит из шести списков:

- Корзина входящих;

- Заметки;
- Лист ожидания;
- Календарь;
- Когда-нибудь потом;
- Первоочередные действия.

Как работает система? Для текущей локальной работы нужно использовать два списка: «Первоочередные действия» и «Календарь». Каждое утро нового дня нужно просматривать календарь: есть ли у вас задачи, которые нужно выполнить сегодня. Список первоочередных действий – это то, что нужно сделать как можно быстрее. В течение дня этот список должен уменьшаться. Также в течение дня будут появляться новые задачи или проблемы. Мы отправляем эти элементы в папку «Входящие».

Ежедневно необходимо очищать корзину входящих. Каждая задача должна проходить алгоритм распределения задач.

Также необходимо проводить еженедельный обзор всей системы. Каждую неделю необходимо просматривать и анализировать, что было сделано на предыдущей неделе, что будет сделано на следующей, также необходимо проверять список проектов и список как «Ожиданий», так и «Когда-нибудь позже».

Рассмотрим преимущества и недостатки метода GTD.

Преимущества:

Четкая структура и организация хранения задач, проектов и справочной информации;

Отсутствие строгого расписания дня, большая свобода в выборе задач, которые следует выполнить (для некоторых это - недостаток);

Система GTD гарантирует, что вы выполните все свои задачи вовремя;

Хорошо справляется с текущими задачами.

Недостатки:

- Сложная структура списков;



- Необходимо большое количество времени для внедрения;
- Система не помогает составлять расписание дня или недели;
- Сложность в освоении, в начале необходимо долго привыкать и изучать строение системы;
- Занимает большое количество времени для планирования.

Проведем сравнительный анализ двух систем по следующим критериям:

Представим сравнительный анализ в виде таблицы (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнение методов АЛЬПЕН и GTD

Критерии	Системы тайм-менеджмента	
	АЛЬПЕН	GTD
Сложность внедрения	Средняя	Высокая
Простота использования	Просто	Средней сложности
Свобода в выборе задач	-	+
Количество времени, необходимое для планирования задач	5 минут в день	30 минут в день
Степень вовлеченности сотрудников	Высокая	Очень высокая
Степень заинтересованности сотрудников	Низкая	Низкая

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение и обслуживание обеих систем потребует от сотрудников больше времени, усилий и мотивации. В то же время эти системы не будут эффективны без ежедневного доступа к технологиям тайм-менеджмента и работы с ними. Системы – это завершенные методы, в которых каждое правило, элемент и процесс тесно связаны между собой. Если что-то сделать правильно, а что-то неправильно, то вся система не будет работать как надо. Также внедрение таких систем всегда требует значительных изменений в привычках сотрудников. Чтобы заставить себя работать с системой, нужно чувствовать в этом потребность и быть уверенным, что все усилия того стоят. При отсутствии мотивации чрезвычайно легко найти оправдания тому, почему система может работать неэффективно.

## 1.4 Вспомогательные инструменты в тайм менеджменте

### Техника матрицы Эйзенхауэра

Этот метод тайм-менеджмента состоит в распределении задач по четырем категориям: срочные и важные, важные и несрочные, срочные и не важные, неважные и несрочные.

Метод назван в честь его изобретателя, 34-го президента США Дуайта Дэвида Эйзенхауэра. Этот метод строго классифицирует задачи в соответствии с цитатой Эйзенхауэра: «важное редко бывает срочным, а срочное редко бывает важным». Этот метод приобрел наибольшую популярность благодаря своему описанию в книге Стивена Кови «7 навыков высокоэффективных людей» [12].

В соответствии с матрицей Эйзенхауэра все задачи необходимо разделить на четыре категории:

Срочные и важные задачи – требуют повышенного внимания и должны быть выполнены немедленно (например, задачи со сжатыми сроками).

Важные и несрочные задачи - должны быть выполнены, при этом их выполнение должно быть запланировано на будущее (например, задача по проекту, который будет выполнен в следующем месяце).

Срочные и не важные задачи — в эту группу в основном входят рутинные задачи, которые требуют другие люди. Например, такие как проверка электронной почты, письмо коллеге в социальной сети, поздравление бухгалтера с днем рождения и т. д. Часто эти обязанности можно делегировать кому-то другому, чтобы распределить рабочий процесс и вовремя получить результаты.

Неважные и несрочные задачи не являются необходимыми, от таких задач всегда следует избавляться. Например, просмотр ленты в социальной сети.

Этот метод будет полезен тем, кому нужна помощь в расстановке приоритетов в работе, а также тем, у кого много дел, но они не знают, с чего начать.

Эффективность этого метода была подтверждена исследованием, проведенным в 2018 году в США учеными Чжу М., Ян Ю. и Хси С<sup>3</sup>. В этом исследовании был проведен анализ того, какой выбор делают люди между выполнением важных и несрочных задач, а также как срочные и не важные дела. Исследователи давали человеку выбор, какое задание начать делать, и чаще всего испытуемые выбирали срочные и не важные дела. Однако, когда исследователи попросили испытуемых подумать о последствиях выполнения этих задач, большинство выбрало самые важные.

Как бумажные, так и электронные инструменты подходят для использования метода матрицы Эйзенхауэра. Вы можете использовать обычный блокнот или специальные приложения, такие как Notion или Evernote.

Неважные и не срочные задачи являются несущественными, от таких задач всегда необходимо избавляться. Например, просмотр ленты в социальной сети.

Данный метод будет полезен тем, кому требуется помощь в расстановке приоритетов в работе, а также тем, у кого много дел, но они не знают с чего можно начать.

Применение оценок Эйзенхауэра в рамках тайм-менеджмента, без сомнения, впечатляет своей ясностью и простотой. Однако у него также есть недостаток: на самом деле задача тайм-менеджмента состоит в том, чтобы гарантировать, что никакие задачи не перейдут на передний план из-за своей (якобы?) срочности и, таким образом, буквально сделают их важными. Нужно помнить то, что срочные задачи редко бывают важными. Вот почему сотрудник должен начать классифицировать задачи в своей ежедневной

---

<sup>3</sup>Zhu, M., Yang, Y., & Hsee, C. K. (2018). The Mere Urgency effect. Oxford University Press, 45, 673-690. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucy008>

рутине тайм-менеджмента в соответствии с их фактической важностью или значимостью.

### Метод помидора

Данный метод хорошо подходит для поддержки продуктивности, концентрации внимания и борьбы с прокрастинацией. Его разработал Франческо Чирилло в начале 1990-х годов. В соответствии с данной техникой, необходимо разбить время на 20–45-минутные отрезки, называемых «помидорами», во время которых следует активно работать. После окончания одного помидора, наступает 5-минутный перерыв, в течении которого следует максимальное отвлечение от рабочей деятельности. Таким образом, техника помидора чередует 20–45-минутные и 5-минутные периоды работы и отдыха. После четырех «помидоров», необходимо сделать более длительный перерыв (25–30 минут). Согласно метод «помидора» 20–45-минутные интервалы времени могут максимизировать наше внимание и умственную активность, если за ними следует небольшой перерыв. Для использования данной техники подойдет как обычный таймер, так и специализированные приложения на мобильные устройства или на стационарные компьютеры. Наиболее распространенные приложения – PomodoroTimer, FocusTo-Do, Forest: Stayfocused. Техника помидора изначально предназначалась для оптимизации личной работы и обучения. Однако она также широко применяется и командами IT-разработчиков.

Исследование, проведенное предпринимателем, коучем и писателем Крисом Уинфилдом, показало, что техника Помидора позволила ему выполнить эквивалент 40-часовой рабочей недели менее чем за семнадцать часов. Эффективное управление временем с помощью Техники Помидора работает по трем причинам:

1. Это помогает справиться с выгоранием: как это бывает, человеческий мозг не так хорошо концентрируется в течение длительных периодов времени, как, например, при традиционном восьмичасовом

рабочем дне. Цифры разнятся, но, например, исследование<sup>4</sup> 2019 года показало, что продолжительность концентрации внимания среднего британца составляет всего 14 минут. Более конкретное исследование, проведенное Бюро статистики труда США, показало, что в среднем американские сотрудники, работающие полный рабочий день более восьми часов, были продуктивны менее трех часов. Можно более эффективно управлять временем с помощью техники Помидора, давая работнику стимул концентрироваться на короткие промежутки времени и позволяя ему отключаться через равные промежутки времени.

2. Это уменьшает отвлекающие факторы. Дело в том, что гораздо проще заниматься чем-то менее получаса, чем большую часть рабочего дня. Одна из причин, по которой эффективное управление временем с помощью техники Pomodoro возможно, заключается в том, что она позволяет сотруднику гораздо эффективнее отложить на время все остальные задачи. Гораздо проще игнорировать телефон, электронную почту, социальные сети, когда можно внести их в список и оставить до тех пор, пока не сработает таймер. Исследования показали, что короткие отвлекающие маневры (например, те, что включены в технику Помидора) могут значительно улучшить концентрацию.

3. Это улучшает баланс между работой и личной жизнью: тематическое исследование Криса Уинфилда (исследование ТМ «Помидор») показало очень убедительные результаты, поскольку оно эффективно сократило время, необходимое ему для выполнения задач на эту неделю, более чем на 50%. Это может быть экстремальным примером, но если сотрудникам удастся использовать технику Помидора хотя бы также эффективно, то она будет чрезвычайно полезна для тех, кто пытается сбалансировать рабочие обязанности и личную жизнь.

## Техника SMART

---

<sup>4</sup> Boerma J, Karabarbounis L. Labor Market Trends and the Changing Value of Time . Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research; 2019. September.

Техника SMART – распространенная техника постановки целей. Впервые данная техника была упомянута в 1981 году в журнале «Management Review» в статье Джоржа Дорана «There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives»<sup>5</sup>. По словам автора, правильная постановка целей является неотъемлемой частью эффективного управления временем.

Существует несколько версий, как расшифровывается аббревиатура «SMART». Самая распространенная версия представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Расшифровка аббревиатуры SMART

Буква	Значение	Пояснение
S	Specific (Конкретность)	Цели, которые необходимо достичь, должны быть четко определены.
M	Measurable (Измеримость)	Должен быть надежный способ оценить прогресс цели. Если показатель количественный, то необходимо выявить единицы измерения, если качественный, то необходимо выявить эталон отношения.
A	Attainable (Достижимость)	Необходимо ставить цели, достигнуть которые возможно в заданные сроки.
R	Relevant (Уместность)	Определение истинности цели. Действительно ли выполнение данной задачи позволит достичь желаемой цели. Необходимо удостовериться, что выполнение данной задачи действительно необходимо.
T	Time-bound (Ограниченность во времени)	Установка момента времени, до которого цель должна быть достигнута (задача выполнена).

Еще древнегреческие философы подчеркивали важность постановки целей и предполагали, что «Цель может побудить к действию». Постановка целей в соответствии с критериями SMART поможет более тщательно их проработать и увидеть, есть ли у цели, которую сотрудник хочет достичь, какой-либо потенциал или это просто пустая трата времени.

Полезная концепция целей SMART состоит в следующем:

<sup>5</sup>Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. ManagementReview, 70, 35-36.

### 1. Уменьшает прокрастинацию

Авторы исследования ДеВо С.Э., Пфедфер Дж.<sup>6</sup> (2011) хотели выяснить может ли таблица целей SMART помочь работникам повысить свою продуктивность и эффективность труда. В результате исследования было выяснено то, что использование таблиц целей SMART помогло сотрудникам избавиться от прокрастинации и своевременно завершить свои проекты.

### 2. Улучшает навыки тайм-менеджмента

Постановка целей и эффективное управление своим временем – два взаимодополняющих элемента, которые. Если еще раз посмотреть на аббревиатуру *SMART*, то можно увидеть, что термины «*измеримый*» и «*сроки*» относятся к тайм-менеджменту. При этом, когда есть четко определенная цель или задачи и человек точно знает, как и на чем нужно сосредоточить свое время. Более того, можно делать оценки рабочего времени и придерживаться их, чтобы избежать неэффективного использования ресурсов. Наконец, улучшенные навыки тайм-менеджмента помогут сотрудникам компаний меньше отвлекаться и сосредоточиться на более важных задачах.

### 3. Дает чувство удовлетворения и выполненного долга

Корреляция между постановкой целей и благополучием объясняется в цикле субъективного благополучия или SWB. Когда человек ставит перед собой цели и достигает их, он чувствуете себя более удовлетворенным своей жизнью. Эти достижения и удовлетворение побуждают стремиться к новым целям, а затем цикл повторяется.

### 4. Преодолевает чрезмерную нагрузку

Небольшое планирование наперед еще никого не убивало, но чувство перегруженности работой может. Установив свои личные или деловые цели, вы получите четкое представление о том, что нужно сделать, когда, где и как

---

<sup>6</sup> DeVoe SE, Pfeiffer J. Time Is Tight: How Higher Economic Value of Time Increases Feelings of Time Pressure. *J Appl Psychol.* 2011;96(4):665–76. 10.1037/a0022148

— так что вероятность чувства выгорания значительно снижается. Более того, когда вы четко определите свои SMART-цели, вы научитесь решительно говорить «нет» своим коллегам в следующий раз, когда они попытаются завалить вас работой. Постановка SMART-целей спасет вас от усталости и стресса.

Теперь, когда вы понимаете, что означает концепция SMART-цели и почему она полезна, давайте посмотрим, когда SMART-цели наиболее эффективны (а когда их следует избегать).

Данная техника полезна для людей, которые имеют общее представление о том, чего они хотят достичь, но не знают, с чего начать.

#### Техника Канбан

Канбан – это система, которая помогает вам более эффективно управлять проектами. Это поможет вам иметь более четкое представление о том, какие задачи должны быть выполнены, а также о ходе их выполнения. Слово «Канбан» имеет японское происхождение и относится к любому визуальному знаку, такому как рекламный щит или вывеска. Метод основан на одноименном методе в производственной системе Toyota и бережливом производстве [4].

Техника Канбан заключается в том, чтобы разбить проект на этапы и отслеживать рабочий процесс на доске Канбан, состоящей из нескольких столбцов, в каждом из которых есть карточки. Есть три основных столбца: To Be Done, In Progress и Done. Каждый столбец на доске представляет собой шаг в рабочем процессе. Карточки в этих столбцах – это отдельные задания.

Канбан-доски чаще всего используются командами программистов, разрабатывающих программное обеспечение. Но метод канбан также можно использовать для личной эффективности. Так называемая техника «Персонального Канбана» была описана и стала популярной благодаря книге Джима Бейсона «Персональный Канбан. Карта работы / Навигатор жизни».

Хотя канбан-доски изначально были реализованы в физической форме в виде липких досок, в настоящее время большинство организаций



используют электронные программные решения для обслуживания канбан-досок. Также в последние два года одним из толчков для развития онлайн-досок стала необходимость работать удаленно.

Самые популярные сервисы для ведения канбан-досок – зарубежные Trello, Jira, российские Kaiten, Битрикс24 и многие другие.

Технику Канбан используют многие крупные мировые корпорации: Microsoft, Intel, Hewlett-Packard, Meizu. В России эту методику использовали Тинькофф Банк, HeadHunter и другие.

#### Принцип «Съешьте эту лягушку»

Концепция «Съешьте эту лягушку» заключается в том, что у вас есть задача или «лягушка», которая считается трудоемкой. Эта задача, вероятно, будет отложена. Концепция «Съешь эту лягушку» – о решении самой сложной и утомительной задачи в начале дня. Тем самым сотрудники исключают возможность переноса этой задачи в течение дня. Эта техника тайм-менеджмента основана на цитате Марка Твена: «Если первое, что вы делаете каждое утро, – это едите живую лягушку, вы можете прожить день с удовлетворением, зная, что это, вероятно, худшее, что может случиться с вами за целый день».

Брайан Трейси, гуру тайм-менеджмента, использовал известную цитату «Съешь эту лягушку» как полезную технику тайм-менеджмента в своей книге «Съешь лягушку!». 21 способ научиться не отставать» [5].

Технология работы с техникой ТМ «Съешь эту лягушку» проста:

1. Помечаем задачи, чтобы идентифицировать «лягушку»
2. Работаем над «лягушкой» первым делом с утра
3. Закончив с «лягушкой», переключаем внимание на менее важные задачи в расписании.

Чтобы правильно маркировать задачи и выявлять лягушек, необходимо расставить приоритеты с помощью такой техники тайм-менеджмента как матрица Эйзенхауэра.

Матрица Эйзенхауэра маркирует задачи в соответствии с их уровнем важности и срочности, что поможет выявлению «лягушек».

Во-первых, нужно составить список задач, которые необходимо выполнить на следующий день. Затем разделите задачи на 4 квадранта, описывая, сколько вы хотите и должны выполнить задачу:

Квадрант 1 – задачи, которые вы не хотите делать, но должны сделать.

Квадрант 2 – задачи, которые вы хотите сделать и также должны сделать.

Квадрант 3 – задачи, которые вы хотите сделать, но не должны делать

Квадрант 4 – задачи, которые вы не хотите делать, а также не должны делать.

Необходимо помнить то, что «лягушки» – это всегда задачи, которые помещены в квадрант 1, т. е. ежедневные задачи, которые нет желания делать, но которые все же должны быть сделаны. В начале каждого рабочего дня просто работайте над задачей из квадранта 1 – только после завершения задачи-«лягушки» можно переходить к задачам из других квадрантов.

Представим проанализированные инструменты в виде таблицы 3.

Таблица 3 – Сравнение инструментов тайм-менеджмента

Инструменты тайм-менеджмента	Краткая характеристика инструмента	Сложность освоения
Матрица Эйзенхауэра	-Деление задач на категории важности; -Пиритизация задач.	Средней сложности
Метод помидора	-Принцип чередования периодов работы и отдыха -Максимизация внимания и умственной активности.	Просто
Техника SMART	-Правильная постановка целей, формулировка задач.	Сложно
Техника Канбан	-Ясное представление о продвижении рабочего процесса; -Эффективное управление, визуализация проектов.	Средней сложности
Принцип Парето	-Мнемоническое правило распределения усилий по задачам; -20 процентов усилий равняются 80 процентам результата.	Средней сложности

Принцип «Съешьте эту лягушку»	-Решение самой сложной задачи в начале рабочего дня.	Просто
----------------------------------	--	--------

## **1.5 Техники введения технологии тайм менеджмента в работу организации**

В последние годы все большее количество организаций понимают то, что необходимо внедрять технологии тайм-менеджмента в производство. Чтобы выполнять работу, сотрудники и работодатели должны признать то, что хорошие методы тайм-менеджмента исходят сверху вниз. Менеджеры должны разумно использовать технологии тайм-менеджмента на производстве. Без благоразумного использования рабочего времени технологий ТМ могут оказать пагубное влияние на производительность и благополучие сотрудников.

Плохое управление временем на работе может привести к:

- Пропущенные сроки по сдаче работы.
- Стрессовая рабочая среда.
- Высокая текучесть кадров.
- Чрезмерная многозадачность.
- Напряженный баланс между работой и личной жизнью.
- Плохая профессиональная репутация.

Чтобы избежать таких ситуаций, в этом разделе предлагаются определенные технологии ТМ, которые помогут максимально увеличить продуктивность, обеспечить бесперебойную работу компании.

### **1. Необходимо расставить приоритеты**

Первый шаг к лучшему тайм-менеджменту – обозначить приоритетные задачи. Нужно организовать задачи поочередно (сформировать список дел на день, неделю, месяц). Составление и выполнение дел из списков должно превратиться в привычку для сотрудников компании. Кейс этого этапа состоит в том, чтобы ставить реалистичные цели и записывать каждый пункт в порядке важности.

## 2. Делегировать работу

Если цель кампании состоит в масштабировании бизнеса то, тогда руководству нужно научиться делегировать полномочия. Во-первых, необходимо оценить то, как происходит управление текущей командой. Руководство должно ответить на вопрос: можно ли доверять команде выполнение самых важных функций в бизнесе? Руководство должно направлять, консультировать команду.

Если сотрудники фирмы перегружены работой, тогда необходимо найти и трудоустроить новых талантливых сотрудников. Наем предполагает высокие первоначальные затраты, такие как финансирование дополнительной заработной платы и обучения новых сотрудников. Однако в долгосрочной перспективе эти расходы окупятся за счет сэкономленного времени и продуктивной работы команды. Периодически руководство компании должно проверять у своих сотрудников ход выполнения делегированных задач и консультировать их тогда, когда им действительно нужна помощь.

## 3. Определение хронофагов

Отвлекающие факторы являются главным врагом высокой продуктивности (будь то болтливый коллега или профиль компании в социальных сетях, который очень часто проверяют сотрудники каждые несколько минут). Для борьбы с отвлекающими факторами в компании необходимо разработать четкий регламент по работе сотрудников с соцсетями.

В этом разделе сошлемся на следующие принципы, которые Forbes<sup>7</sup> рекомендовал включить в офисную политику

- Обучение сотрудников работе в социальных сетях.

- Напоминание сотрудникам о размывании профессиональных личных границ при использовании соцсетей на рабочем месте.

---

<sup>7</sup>CM. Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2017/05/25/why-your-business-needs-a-social-media-policy-and-eight-things-it-should-cover/%235c9d8d752649/?sh=2049f9286f89>

- Соблюдение профессиональных границ.
- Конфиденциальность рабочих вопросов.
- Представление работодателя на всех платформах.
- Неразглашение конфиденциальной или служебной информации.

На личном уровне сотрудникам рекомендуется использовать технологии экономии времени, что осуществляется путем принятия следующих протоколов:

- удаление приложений с телефона
- отдавать приоритет своей работе в рабочее время (вместо обновления своего профиля)
- отслеживание вашего времени в сети.

#### 4. Автоматизация бизнеса

Автоматизация предполагает поиск подходящей технологий, которые помогут снизить рабочую нагрузку и оптимизировать выполняемые действия. В настоящее время поставщики облачного программного обеспечения предоставляют большему количеству малых предприятий и стартапов доступ к технологиям, которые им необходимы, чтобы оставаться конкурентоспособными. Эти решения предназначены для автоматизации рутинных задач, которые отнимают много времени, но приносят мало пользы. Это дает руководству компании и сотрудникам больше времени для решения сложных проблем или разработки лучших идей производства и улучшения производимого компанией продукта.

#### 5. Используйте инструменты отслеживания времени

Инструменты отслеживания времени хороши по нескольким причинам: во-первых, они предлагают сотрудникам выполнять поставленные задачи до установленных сроков; во-вторых, привлекают сотрудников к ответственности за их вклад. Независимо от того, работают ли сотрудники из офиса или удаленно, руководство можете оценить количество часов, которое уходит на выполнение конкретных задач, чтобы измерить эффективность. Существует несколько приложений для отслеживания

времени, которые можно интегрировать в существующую систему контроля за временем. Например, программное обеспечение для управления проектами, такое как Zoho Projects, помогает отслеживать текущие задания, а также время, которое каждый член команды тратит на задачи, связанные с этим заданием. Это значительно упрощает определение того, какие действия вызывают самые большие задержки в рабочем процессе. Используя полученные данные руководство компании может переоценить временные затраты или разработать новую стратегию, которая улучшит эту часть.

Тайм-менеджмент – это совокупность определенных методов и принципов ТМ для выполнения и реализации задач, мероприятий и проектов.

Существует четыре основных принципа тайм-менеджмента: работа с целями, расстановка приоритетов, осознанность в выборе инструментов планирования, выработка привычек (рис. 1).



Рисунок 1 – Основные принципы тайм-менеджмента

Работая с определением целей, человек должен понимать, что они должны быть реалистичными, конкретными, измеримыми и иметь четко определенные сроки выполнения. Умение расставлять приоритеты – ключевой компонент тайм-менеджмента, ведь не каждая цель является срочной и самой важной. Без расстановки приоритетов невозможно эффективное использование времени.

Важно выделить основные преимущества тайм-менеджмента:

1. Быстрое и эффективное достижение поставленных целей с помощью их повседневного решения и делегирования второстепенных задач;
2. ТМ позволяет четко обозначить главные приоритеты, что позволяет рационально использовать время;
3. Оперативная корректировка плана действий вырабатывает гибкое отношение к любым изменениям в рабочем процессе;
4. Навыки эффективного распределения времени позволяют эффективно использовать личное время в повседневной жизни.

Для определения потребности в ТМ среди сотрудников компании следует проводить хронометраж личного времени, помогающий выявить слабые места и пробелы в работе каждого сотрудника. Хронометраж следует проводить в течение нескольких дней или недель для выяснения причин нехватки времени. После анализа следует выявить сильные и слабые стороны сотрудника, если те или иные события не были связаны с бизнес-процессами, следует провести работу по их исключению.

Основными причинами потери рабочего времени являются:

1. нерабочие телефонные звонки;
2. плохо организованный процесс коммуникации между сотрудниками компании;
3. проблемы с работающей техникой (компьютеры, планшеты, телефоны);
4. резкая смена задач от высшего руководства или коллег;
5. отсутствие организационного планирования в компании;
6. регулярные перерывы на кофе или перекур.

Тайм-менеджмент – одна из самых важных и актуальных техник, которую должны использовать менеджеры среди сотрудников компании для повышения производительности и рационального использования времени. Развитие предприятия напрямую зависит от того, как работники планируют и организуют свою трудовую деятельность. Руководитель должен уметь планировать рабочее время каждого сотрудника, в том числе и свое,

акцентируя внимание на ключевых и стратегических задачах, что позволит выполнять поставленные задачи максимально быстро и эффективно и минимизировать время на рутинные дела. Чтобы эффективно внедрить тайм-менеджмент для бизнеса, нужно придерживаться всех его принципов, использовать различные методики, комбинировать их, чтобы определить наилучший метод для каждого случая, и учитывать все сложности, которые могут возникнуть в процессе. Методы тайм-менеджмента являются эффективными инструментами, помогающими эффективно организовать собственное время и время каждого из сотрудников для получения максимального результата.

### Выводы

В условиях современной динамично развивающейся экономики необходимость эффективного тайм-менеджмента очевидна. С одной стороны, тайм-менеджмент – это технология самоорганизации личности, а с другой – инструмент совершенствования управленческой деятельности с помощью рационального использования времени.

Во многом технологии ТМ оказывают большое влияние на то, как люди работают сегодня и как они сотрудничают и взаимодействуют друг с другом. Крайне важно чтобы предприятия преодолевали разрозненность, применяли методы удаленной работы, управляя своим рабочим местом и временем. То, как компании намерены инвестировать в свой персонал, будет влиять на то, насколько они готовы к формированию рабочей силы будущего.

Для современного тайм-менеджмента характерны следующие тенденции: 1) индивидуализация (личностный рост); 2) компьютеризация; 3) результативность, эффективная командная работа.



## **2 Анализ тайм менеджмента в кафе Джемва**

### **2.1 Общая характеристика кафе Джемва**

Кафе "Джемва" имеет трудную, но успешную историю создания.

Все начиналось с идеи создания маленького кафе семейного формата, куда люди будут приходить не только за едой, но и за уютным общением в атмосферном месте, где к тебе будут относиться как к близкому человеку.

На моменте видения своего будущего кафе мы предполагали, что это обязательно должна быть кофейня, так как один партнёр «кофеман», а с другой стороны, это должна быть турецкая кухня, так как второй партнер турок. Здесь все соединилось во едино: кофе, Турция, и история османов. Почему османская кухня? Я всегда интересовался своими корнями и историей моего деда. Короче, моя семья имеет прямое отношение к роду Османов. Увлекаясь историей Османской империи, мы решили соединить и третью фишку – османская кухня: посуда, дизайн, интерьер, все в османском стиле.

Таким образом родилось четкое видение будущего кафе: турецкое кафе в османском стиле с подачей кофе на песке и турецкой кухней.

Русский народ любит Турцию за свою гостеприимность, природу, красоту и море. По статистике очень много русских туристов едут в Турцию, и не успев вернуться уже скучают по ней.

Наше кафе — это место где люди погружаются в атмосферу Турции и вновь получают положительные эмоции.

Сегодня кафе «Джемва», в переводе с турецкого «Турка», имеет две площадки: Джемва Лайт и Джемва кофе на 50 посадочных мест.

Миссией кафе Джемва является максимум внимания каждому гостю, при обслуживании погружая его в атмосферу Турции, рассказывая правила, историю, традиции и легенды не только Турции, но и нашей семьи в частности.

Целью создания кафе является удовлетворение потребностей человека в общении, в пище и особенный уровень его обслуживания, а также получение прибыли.

Одной из главных задач деятельности кафе, является эффективность предоставления услуг, определение потребностей клиента, предупреждающей действия с целью избежание неудовлетворенности клиента. Для решения поставленной задачи необходим непрерывный анализ требований к услуге.

Основные задачи деятельности кафе:

1. Привлечь максимальное количество посетителей.
2. Удовлетворить потребности посетителей, сделать гостей счастливыми на то время, пока они находятся в заведении.
3. Обеспечить высокий уровень и условия обслуживания.

Помещение, занимаемое кафе, располагается в центре городка, на 1 этаже жилого дома общей площадью 69 кв. и на окраине города в районе бизнес центров площадью 130 кв.

Залы кафе выдержан в интерьерном стиле времен Османского периода, вы можете везде увидеть старинные предметы интерьеры, посуду, картины, ткани. Практически все вещи были привезены из Турции: часть интерьера — это семейная реликвия владельца, часть была куплена в Турции на рынках и в деревнях.

Сегодня кафе Джезва имеет следующую структуру

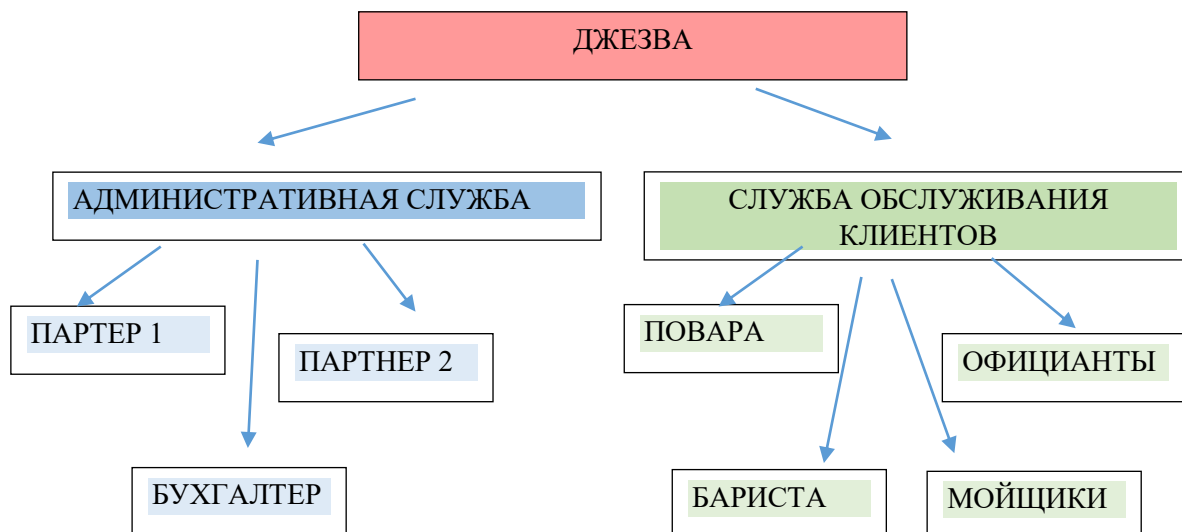


Рис.2 - Организационная структура кафе Джезва

В состав служб управления кафе входят:

1. Административная служба. Два владельца-партнера, бухгалтер.

Функции партнеров четко распределены, один несет полную ответственность за организацию хозяйственной деятельности кафе, исполнение договоров и соглашений; рассматривает жалобы, контролирует культуру обслуживания посетителей в торговых залах кафе, подбор и расстановку кадров, соблюдение трудового законодательства, приказов и инструкций вышестоящих организаций.

Второй отвечает за качество выпускаемой продукции, состояние учёта, контроля и сохранность материальных ценностей, оборудования, обеспечивает выполнение чёткого снабжения кафе сырьём, продуктами, полуфабрикатами, а также соблюдает правила санитарии и гигиены, техники безопасности.

Бухгалтер контролирует счета, чтобы гарантировать, что вся информация сведения на них, точна и полна; также несет ответственность за организацию работу с контролирующими органами.

2. Служба обслуживания клиентов; В состав службы входят: повар, официанты, бариста.

## 2.1. Функции повара:

- Организует процесс приготовления блюд согласно технологическим картам, поддерживает руководителя закупок по всем вопросам приобретения сырья, товаров и качеству;
- руководит своей сферой с учетом основных производственных направлений развития фирмы;
- контроль за качеством;

Специфика работы повара заключается в том, что он должен уметь работать с технологическими картами, но и уметь импровизировать в разных ситуациях. Должен знать специфику турецкой кухни, понимая вкус и качество каждого ингредиента.

Хороший повар всегда чувствует сочетание вкусов, улавливает каждую их нотку, подбирает для приготовления блюд ингредиенты в точных пропорциях.

## 2.2. Официант.

Вся работа официанта последовательно включает следующие этапы: устанавливает в зале столы, сервирует стол соответственно правил, встречает посетителей в зале, приветствует их и предлагает меню; дает время на выбор блюд и советует, что лучше заказать; принимает заказ; рассказывает, как кушают или пьют то или иное блюдо; точно и быстро производит расчет с посетителями.

## 2.3 Бариста

Это не просто сотрудник, который готовит традиционные напитки, это человек, который несет культуру питья турецкого кофе и турецких напитков. За его работой наблюдают гости, потому что процесс приготовления кофе необычен и завораживает во время рассказов бариста.

В настоящее время ресторанный бизнес требует высокого профессионализма. Повысились требования к производственному и обслуживающему персоналу. У работников предприятий общественного питания появилась необходимость постоянно совершенствовать свои знания

в области современных методов и новых технологий обслуживания посетителей.

Деятельность кафе осуществляется следующими службами и персоналом, представленными в таблице 4.

Таблица 4 - Службы и персонал кафе

Служба кафе	Должность	Количество персонала, чел.
Административная служба	Руководители	2
	Бухгалтер	1
Служба обслуживания клиентов	Повар	3
	Официант	3
Барное обслуживание	Бариста	2
Техническая служба	Мойщики	2

Таблица 5 - Основные финансово-экономические показатели работы кафе за 2021 г

№	Показатели	Единица измерения	Величина показателя	
			Сумма	В % к товарообороту
1.	Розничный товарооборот Всего	тыс.руб.	10610	100
2.	В том числе розничный товарооборот продукции собственного производства	тыс.руб.	8200	77
3.	Розничный товарооборот по покупным товарам	тыс.руб.	2410	23
4.	Численность работников предприятия	чел.	11	-
5.	Численность работников производства	чел.	8	-
6.	Средняя выработка в год	тыс.руб.		

	1 работника предприятия	тыс.руб.	816	9
	1 работника производства	тыс.руб.	1326	12,5
7.	Годовой фонд оплаты труда	тыс.руб.	4200	30
8.	Среднемесячная заработная плата работника	тыс.руб.	3,5	1,7
9.	Товарооборот на одно посадочное место	тыс.руб.	212	0,02

В ходе анализа основных финансово-экономических показателей в таблице данные показывают, что по состоянию в 2021 г. розничный товарооборот составил 10 млн 610 тыс. руб. средняя выработка в год: на 1 работника предприятия составила 964 тыс. руб.; на 1 работника производства составила 1млн 326 тыс. руб., годовой фонд оплаты труда составил 3 мл. 200 тыс. руб., товарооборот на 1 посадочное место составил 212 тыс. руб.

Эффективность деятельности кафе в первую очередь зависит от эффективности организации работы сотрудников, объёма, структуры и динамики товарооборота.

Анализ потребителей кафе Джемза за 2021г.

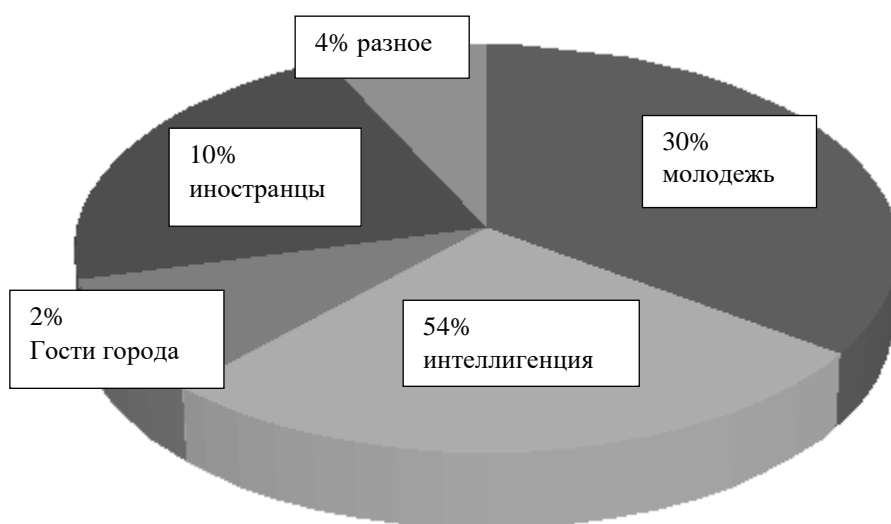


Рис. 3 - Основные целевые сегменты потребителей кафе Джемза

Основная часть гостей 54% это интеллигенция (сотрудники вузов, служащие, представители медицины и тд.). Студенты и молодежь составляют 30 % посетителей. Иностранные граждане города (в основном это иностранные студенты) – 10 %, и гости города-2% ( в основном это родители студентов из разных регионов и просто гости)

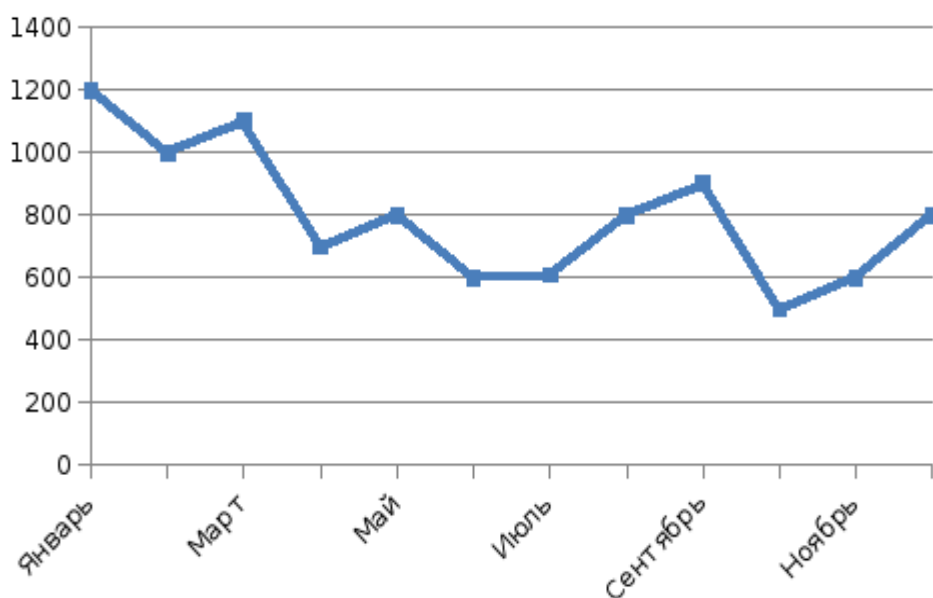


Рис 4 - Средний доход по месяцам в кафе Дзезва

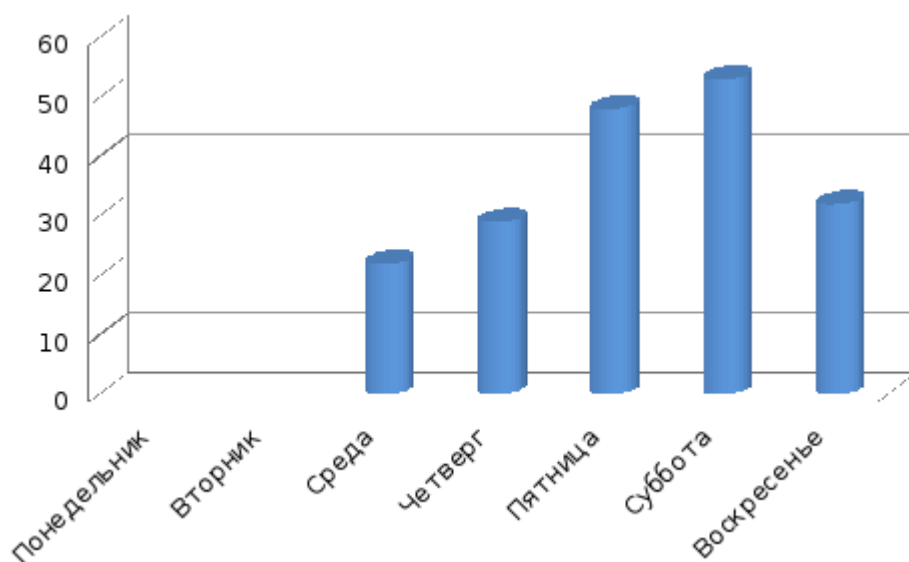


Рис 5 - Средний доход по дням недели кафе Дзезва

Анализ доходов по дням представленный на рисунке показывает наибольшую сумму дохода на вторую половину недели, что закономерно.

Таблица 6 - SWOT – анализ кафе Джемза

	<p><b>О - Возможности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вступление в силу нового закона и смягчении таможенных барьеров</li> <li>- закрытие ближайшего конкурента</li> <li>- открытие новых компаний, офисов (рядом)</li> </ul>	<p><b>Т – Угрозы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рост цен на сырье, рост валюты</li> <li>- закрытие границ</li> <li>- понижение доходов населения</li> <li>- появление конкурента с одноименными услугами и товарами</li> </ul>
<p><b>S - Сильные стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-уникальность идеи (единственные в городе)</li> <li>- качественные продукты</li> <li>-Удобное месторасположение</li> <li>-Невысокая ценовая политика</li> <li>-Атмосферность заведения</li> <li>-Приглашенные иностранные сотрудники</li> <li>-Дополнительные услуги</li> </ul>	<p><b>Си+В</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- расширение турецкого ассортимента за счет таможенного смягчения;</li> <li>- цены и местоположение позволит расширить доставку и привлечь новых гостей</li> </ul>	<p><b>Си+Угр</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- иностранные сотрудники позволят не быть зависимыми от поставок;</li> <li>-невысокая ценовая политика и альтернативная продукция - доступность для разных слоев населения</li> </ul>
<p><b>W - Слабые стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаточно посадочных мест</li> <li>- нет обширной доставки</li> <li>- недостаточно передовых автоматизированных технологий</li> <li>- помещение в аренде</li> </ul>	<p><b>Сл+В</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- расширение доставки позволит привлечь новые компании</li> <li>- новое оборудование и новая продукция, что усилит нас и ослабит конкурента</li> </ul>	<p><b>Сл+Угр</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- маленькое кафе, появление конкурентов и тд. все это позволит сохранить статус маленького уютного кафе с реальными экономическими затратами и доходами</li> </ul>

Таким образом, согласно SWOT анализу мы можем сделать вывод, что сильных сторон много за счет уникальности услуги и заведения в целом.

Но есть и слабые стороны: маленькое помещение, недостаточно мест у окна (а это основной запрос гостей), цеха находятся в другом помещении, что затрудняет быстрый доступ к продукции. Имея огромный выбор автоматизированных систем для оптимизации бизнеса и эффективной организации процессов, не все можем себе позволить из-за недостаточности средств.

Популярность нашего заведения также и предполагает такую угрозу как, появление нового конкурента с профильной услугой и товаром. Поэтому



ставим акцент на ценовую политику, особенность семейного происхождения и предметы реликвий в заведении

## **2.2 Организация тайм менеджмента руководителей в кафе**

### **Джезва**

Тайм-менеджмент играет ключевую роль в общем успехе кафе или ресторана, как с точки зрения удовлетворенности клиентов, так и с точки зрения снижения затрат. За 7 лет работы на рынке индустрии питания мы видим бесчисленные проблемы, связанные с управлением повседневными операциями. Большая часть этого зависит от того, как мы планируем эти бесчисленные задачи и насколько эффективно мы управляете своими ресурсами.

При таком большом количестве важных задач, таких как отслеживание и заказ запасов, комплектование кухни, взаимодействие с партнерами и поставщиками, обучение персонала, работа посменно и т. д., для руководства крайне важно развить отличные навыки управления временем, которые обеспечат, чтобы бизнес оставался на плаву и в конечном итоге процветал.

Начиная свой ресторанный бизнес мы с партнером имели большой опыт: один в технологии общественного питания, другой в управленческой деятельности, но своим бизнесом до этого никто не занимался. Поэтому мы столкнулись большим перечнем задач и организацией бизнес процессов, а также с огромной текучкой кадров.

Делать надо было все и сразу. Мы в начале пытались разделить задачи, составлять четкие планы, но все равно времени не хватало. Ведь приходилось заниматься серьезными вопросами поставок, найма сотрудников, обучение сотрудников, взаимодействие с партнёрами и контролирующими органами, организация кухни, составление меню, отработка технологий и тд.

Таблица 7- Проблемы тайм менеджмента руководителей кафе

Проблемы ТМ	Описание проблемы	Действия	Ожидаемый результат
Отдых	-Нет выходных -нет свободного личного времени -физическое и эмоциональное выгорание	-делегировать обязанности -корректировка стандартов работы -четкий график работы сотрудников и руководителей -внедрить систему мотивации и наказания	-будет соблюден режим труда и отдыха -не будет проблем со здоровьем -появится свободное время на хобби
Неумение наказывать за нарушения	-работа не всегда выполняется в срок и качественно -опаздывают -обязанности перекладывают друг на друга	-создать стандарты работы и поведения -в системе мотивации прописать и наказания -наказывать, а не обещать	-работы будет выполняться вовремя и качественно -четкое соблюдение правил

Итак, нам нужно научиться контролировать свое время, а это возможно только путем развития высокоразвитых навыков тайм-042F

Мы решили тратить время на обучения тайм менеджмента, в перерывах между производственными задачами, совмещая перекусы, мы слушали смотрели тренинги по тайм менеджменту. И для начала выделили себе несколько правил.

Представляю несколько процедур, которые мы попытались внедрить в наше управление кафе.

#### Целенаправленность

Важной характеристикой многих успешных предпринимателей является способность мыслить целенаправленно. Люди, ориентированные на результат, имеют четкое представление о том, чего они пытаются достичь, и разрабатывают дорожную карту, состоящую из краткосрочных целей для ее достижения. Долгосрочный успех тщательно рассматривается на каждом этапе пути. Мы изучили опыт многих успешных людей в сфере нашего бизнеса и не только и стараемся сейчас четко строить планы и способы достижения целей.

Благодаря установленному плану и стратегии мы не только знаем, каков наш следующий шаг, но также имеем средства для измерения и оценки своего успеха на основе того, какие цели были достигнуты, или, если они не были достигнуты, способ определить, где необходимо улучшение для достижения конечной цели.

Некоторые люди рождаются, думая таким образом, но мы должны были приучить себя думать с вопросов вроде:

- «Что бы я хотел, чтобы моя кофейня росла и развивалась в следующие один, пять, десять лет?»

- «Надеюсь ли я расширяться до большего количества мест? Увеличить мою клиентскую базу? Добавить новые позиции в меню?»

- «Какие шаги мне нужно предпринять для этого и в какое время?»

Как только цель поставлена и намерения установлены, мы фокусируемся на поставленной задаче, чтобы добиться успеха и получить удовольствие от решения своей задачи. Благодаря этому мышлению и методологии мы стали быстрее развиваться.

#### Экономичность

Денежный поток является ключом к поддержанию бизнеса на плаву. Проще говоря, деньги имеют значение. Много денег уходит на то, чтобы кофейня работала и работала, но потребность сохраняется еще долго после торжественного открытия.

Разработка солидного бизнес-бюджета может означать для кофейни риск провала. Отслеживание ключевой информации, такой как структура доходов, фиксированные затраты и дополнительные расходы на бюджет, такие как яркое оборудование или декор, которые «обязательны» дополнительно может быть больше, чем просто способ управлять своими деньгами.

И мы решили, что закладывать в расходную часть бюджета кафе 2 основные части:

- это ежемесячные новации (продукт, интерьер, оборудование и тд.),

- обучение или повышение квалификации

Мы склонны думать, что бюджет не должен рассматриваться как негатив, а скорее, как возможность принять более эффективные решения о расходах, и это может быть инструмент, открывающий глаза, чтобы определить области для улучшения».

Как только бюджет установлен, эта информация может помочь в разработке будущих целей, оценке финансового успеха бизнеса и проложить путь к будущим целям, которые будут способствовать развитию кафе.

Уникальность и гибкость

Чтобы не гнаться за конкурентами, мы решили создать уникальный продукт и акцентировать на его качестве в том числе. Это безусловно сократила время на поиски и анализ рынка конкурентов. Анализ наших сильных и слабых сторон.

Неоспоримая истина в бизнесе что редко идет точно по плану. Способность быть гибким и разворачиваться в данный момент может сыграть огромную роль в успехе бизнеса.

Предвидел ли кто-нибудь глобальную пандемию, которая изменит повседневную жизнь каждого человека? Нет, но предприятия, которые смогли быстро измениться и приспособиться к новым требованиям и ожиданиям, добились большего успеха, чем те, кто этого не сделал. В неопределенных обстоятельствах устойчивость становится второй натурой.

То же самое касается постоянно меняющихся тенденций. Важно оставаться на бренде, но бизнес, способный адаптироваться к новым тенденциям и поощрять инновации, часто выводит компанию на новые высоты. Мир кофе постоянно меняется, новое оборудование и методы разрабатываются и часто распространяются, и владелец, желающий формировать и формировать свой бизнес с учетом тенденций в отрасли, имеет больше шансов на успех.

Гибкость также полезна при взаимодействии с сотрудниками. Признание каждого сотрудника как личности, а также признание и учет

различий в стилях работы помогает повысить производительность, что в конечном итоге приносит пользу и бизнесу.

Это еще одно правило в нашей организации бизнеса.

Скромность и общительность

Успех волнует! И когда после публикации в РИА-новости о нашем кафе мы стали мега популярны, каждый второй гость интересовался «А правда что.....». Мы были на пике популярности и в какой-то момент решили, что не позволим взрастить у себя «корону»

Присвоение себе похвалы за всю нашу тяжелую работу — это хорошо, действительно стоит аплодировать, но сохранение скромности очень важно для здоровья бизнеса. Скромность влияет на корпоративную культуру и счастье сотрудников. Успеха редко добивается один человек, обычно это командная работа.

По-настоящему успешные люди — те, кто успешен не только в смысле прибыли, но и в культуре. Благодаря этой способности мы можем постоянно улучшать и развивать себя и свой бизнес.

Мы уверены, что скромные лидеры, как правило, более внимательны к окружающим их людям. Признавая чувства сотрудника к компании или предложения о том, что можно улучшить, в конечном итоге создается более счастливая рабочая среда. Исследование, проведенное Фондом социального рынка, показало, что счастливые сотрудники на 20% более продуктивны, а продуктивные сотрудники, как правило, приравниваются к более прибыльному и успешному бизнесу.

Социальные навыки и общение приносят пользу бизнесу во многих отношениях. Способность взаимодействовать с клиентами может привести к прочным отношениям. Прелесть кофе в том, что он становится рутиной, он объединяет людей. Предоставление качественных напитков очень важно, но установление подлинной связи с клиентами заставляет их возвращаться.

Успешный предприниматель всегда рекламирует сам свой бизнес. Поэтому мы с партнером всегда стараемся быть в заведении и общаться с

нашими гостями лично. Взаимодействие с новыми людьми и построение отношений, по нашему мнению, является проверенной маркетинговой стратегией не только для владельца, но и для всего бизнеса. Реклама — это здорово, но человеческое общение один на один оказывает неизгладимое влияние.

### **2.3 Анализ тайм менеджмента персонала кафе Джеква**

Тайм менеджмент в кафе – это не только эффективная организация труда всех бизнес процессов, но и способ мотивации сотрудников, возможность создания команды единомышленников. Каковы были наши предпосылки обучения системе тайм менеджмента наших сотрудников?

Во-первых, время нашего персонала оплачивается 100% нами и это значит, что они должны работать на 100 % загрузки рабочего времени.

Во-вторых, четкая загрузка персонала приводит к рабочей дисциплине и повышению эффективности работы.

В- третьих, когда все загружены одинаково и работают не покладая рук, такой подход быстро приводит к слаженной команде и увеличению прибыли.

Наблюдая как работают наши сотрудники, мы поняли:

- во время отсутствия гостей или заказов на кухне каждый сотрудник предоставлен сам себе;

- неформальное общение в свободное время сплачивает персонал, но не всегда с патриотической направленностью, бывают и протестные настроения;

- в силу небольшого заведения, у сотрудников нет видения своего карьерного роста;

- сотрудники не выполняют часть своих обязанностей, потому что мы их не прописали в должностных инструкциях или они дублируются.

Собрав коллектив, мы объяснили, что хотели бы выстроить четкую систему работу, которая позволит и им работать эффективно и внедрить бонусную систему за основные показатели работы. Вначале настроение было настороженное, все говорили у нас и так все хорошо, мы работаем слаженно, все заняты и тд.

Для начала, мы решили провести анализ рабочего времени официантов, используя методику хронограф.

В течении недели мы весь рабочий день наблюдали и записывали время потраченного официантами на те или иные действия.

Таблица 8 - Классификация затрат рабочего времени официантов

№п/п	Наименование элемента труда	Официант 1	Официант 2	Официант 3
		Время в мин.		
1	Личная подготовка к работе (форма)	3	5	7
2	Подготовка рабочего места к работе (зал, зоны кассы, витрины)	27	20	10
3	Время принятия заказов, общение с гостями	3	5	3
4	Оформление стола согласно заказа	5	5	10
5	Передача заказа на кухню	2	3	5
6	Передача заказа бариста	2	2	4
7	Уборка стола после гостей	3	5	2
8	Общение с гостями – обратная связь	3	3	1
9	Расчет гостей	3	5	5
10	Время, когда нет гостей, потраченное впустую	25	20	58
11	Параллельные работы (шлифовка посуды, пыль. и тд, когда нет гостей)	50	45	12
12	Время приема пищи, кофе	45	45	35
13	Заккрытие смены - уборка	30	35	15
14	Личные телефонные разговоры	3	10	8
15	Ответы на телефонные звонки гостей и инстаграмм	25	13	5

Каждый элемент труда сотрудники выполняют за разное время, но быстро не значит качественно. Согласно результатов нашего исследования мы поняли, что не все сотрудники выполняют добросовестно все функции, например, подготовка смены и свободное время каждый официант

выполняет по-разному, один качественно, логично и добросовестно, другой по принципу «и так сойдет». Данное исследование заставило нас четко прописать все виды работ в логичной цепочке каждому сотруднику. (Приложение...). Так в кафе появились своего рода стандарты работы поваров, официантов и бариста. Это уже решило часть проблем с эффективностью использования времени и чётким пониманием у сотрудников что и когда делать.

Проблема потраченного времени впустую в рабочую смену составляет 43 минуты в смену на одного официанта. А при условии работы в смену 2 официантов потеря времени 1 час 26 минут, или 220 рублей день, 6 600 рублей в месяц.

Также нами были проанализированы эффективность времени при приеме заказа и обратной связи: на обе операции время можно выделить больше за счет резерва «впустую потрачено». Это важно общение с гостями при первой встрече (презентация меню, разъяснение технологии приготовления, специфика заведения и тд), при обратной связи чуть больше общения с гостями, узнавая их впечатления, пожелания, приглашения на новые продукты, акции.

Понимая, что основной персонал, который влияет на выручку и имидж кафе — это сотрудники зала, мы обратили внимание на эмоциональную и коммуникативную составляющие официантов и бариста. Не все одинаково гостеприимны, улыбчивы, позитивны с чувством юмора и умеют разрешать проблемы. Официант при грамотном общении с гостями может продавать больше блюд и тем самым повышать средний чек гостей и увеличить процент постоянных гостей. На основании таких наблюдений мы с партнером провели ряд мини семинаров о работе с гостями. Не смотря на несложные обязанности, мы видим, что не все одинаково успешно справляются с ними в силу своего характера, индивидуальных особенностей, уровня культуры и образования. Так родилось еще одно направление работы – перечень требований для отбора сотрудников при найме.



Кухня – это место где рождается вкус, так говорит наш шеф-повар. Для нас было важно понимать, как организовано время сотрудников кухни? Где теряется время, на каких этапах и что можно изменить? Мною было проведено наблюдение за поварами в течении 3 рабочих дней и вот результаты представлены в таблице

Таблица 9 - Классификация затрат рабочего времени поваров

№п/п	Наименование элемента труда	Повар 1	Повар 2
		Время в мин.	
1	Личная подготовка к смене	10	10
2	Подготовка рабочей зоны	15	22
3	Осмысление плана работы на день	7	10
4	Заготовки на ланч	1 час 20 мин	1 час 40 мин
5	Заготовки на полуфабрикаты	1 час 40 мин	1 час 55 мин
6	Заготовки на завтрашний день	20	25
7	Подача первых блюд с оформлением	4	6
8	Подача салатов с оформлением	5	9
9	Подача вторых блюд с оформлением	17	21
10	Уборка рабочей зоны после каждого заказа	3	4
11	Разные работы за смену	40	45
12	Время приема пищи, кофе	15	10
13	Уборка рабочей зоны в конце смены	15	20
14	Уборка оборудования и холодильников	25	30
15	Маркировка продуктов	15	15
16	Анализ заказа необходимых продуктов	10	15

Анализируя работу сотрудников кухни, используя методику хронометража, было полезно узнать ряд фактов, а именно:

- время, затраченное на виды работ разными поварами разное в силу неэффективной организации (суета у второго, много лишних движений, иногда медлительность);

- в графе разные работы выявили неудобство ряда операций, например, передача грязной посуды на мойку и «беготня» за чистой посудой.

Необходимо изменить план размещения кухни с точки зрения эффективного движения сотрудников и удобства.

- сотрудники почти не тратят время на обед и отдых за время смены из-за загрузки и желания быстро выполнить работу. Это неправильно, у каждого сотрудника должно быть время на перерыв и обед.

- видим проблему в оформлении заказа продуктов, так как повара открывают все холодильники, просматривают все стеллажи, чтобы сделать заказ на завтра. Необходимо систематизировать данный процесс на уровне автоматизации.

Таким образом анализируя работу поваров мы увидели в основном свои недоработки как руководителей в организации их работы.

## Выводы

На основании проведенного исследования, были изучены особенности сотрудников зала и кухни, недостатки организации работы как со стороны самих сотрудников, так и руководства кафе.

Во время исследования, подтвердилась актуальность управления рабочим временем персонала кафе, так как в настоящий момент недостаточно эффективно реализован рабочий процесс сотрудников. Особенно, это проявляется в период застоя, когда нет гостей в зале.

Поэтому, внедряя систему управления временем в кафе, такую как тайм менеджмент и использования инновационных технологий, можно грамотно оптимизировать бизнес-процесс заведения, что приводит к увеличению выручки и возвращение гостей.

Таким образом, управляя рабочим временем сотрудников ресторана, увеличивается выручка, прибыль, качество и скорость обслуживания и положительный настрой, и отзывы гостей к кафе.

### **3 Совершенствование системы тайм менеджмента в кафе**

#### **Джезва**

#### **3.1 Рекомендации по внедрению системы тайм менеджмента в кафе**

Согласно нашим исследованиям и устоявшемуся мнению о том, что качественное обслуживание влияет на лояльность гостей к заведению и увеличению прибыли. Официанты и бариста должны быть лучшими друзьями гостей, ведь часто гости приходят в кафе чтобы отдохнуть, сбросить груз рабочего дня, встретиться по важным делам, отметить событие и тд. Именно от сотрудников зала зависит настроение гостя в течении всего пребывания в кафе.

С чего надо начать процесс оптимизации рабочего времени сотрудников зала?

##### **1. Понимание актуальности данных изменений сотрудниками**

Начать можно с легкого позитивного тренинга. Заинтриговать их результатами наших экспериментов и подвести к тому, что они в большей степени заинтересованы в использовании технологий тайм менеджмента

##### **2. Поставить цели и задачи программы внедрения тайм менеджмента.**

Как бы мы усердно не работали, без классификации задач по важности и приоритету, успеха не добиться.

##### **3. Скорректировать штатную и организационную структуру кафе.**

Определить в ней распределение полномочий между службами и подчинения. Особенно требует внимания ответственности за санитарии и гигиеной, правилами эксплуатации профессионального оборудования, правилами упаковки и хранения продуктов.

##### **4. Создание стандартов поведения и работы в кафе.**

Создать технологические карты работ и контрольные чек листы. Это позволит не терять время на обдумывание работ, логика процессов картах позволит сотрудникам логично и бесперебойно выполнять свою работу.

#### 5. Корректировка должностных инструкций

Этот процесс лучше делать открыто и сообща, заключительный этап в формате мозгового штурма. Должностные инструкции должны быть конкретными, измеримыми и понятны всем. Исключайте дублирование обязанностей.

#### 6. Внедрение системы LEAN «бережливое производство».

Данная система позволит навести порядок в производственных и складских помещениях, выстроить оборудование и мебель технологически эффективно. Грамотная организация рабочего места — это ключ к эффективной организации труда. Создать систему хранения на кухне и в баре, чтобы не тратить время на их поиски.

#### 7. Изучать и использовать эффективные системы автоматизированного

управления бизнесом. Здесь мы можем оптимизировать такие направления как:

- управление закупками, остатками и хранением продуктов
- контролировать деятельность кафе в режиме онлайн, наблюдать за сотрудниками о своевременно анализировать видеофрагменты с персоналом.
- проводить инвентаризацию
- управлять музыкальным сопровождением
- управлять резервированием столиков
- контролировать и учитывать рабочее время сотрудников
- автоматически начислять бонусы, премии и штрафы
- а также, возможность управлять кафе из любой точки через Интернет

Определив проблемные зоны, мы можем правильно выбрать программу автоматизации бизнеса.

## 8. Совмещение задач.

Например, сначала соберите все оборудование и ингредиенты. Сбор всего, что вам нужно, перед началом работы имеет несколько преимуществ.

Во-первых, вы не обнаружите на полпути к рецепту, что у вас закончился нужный ингредиент. Во-вторых, будет легче проверить, использовали ли вы каждый ингредиент. В-третьих, и, возможно, это самое главное, все, что вам нужно, будет у вас под рукой. Не каждый этап подготовки требует вашего пристального внимания. Вы можете, например, приготовить салат, пока жарятся кусочки курицы. Если вы планируете совмещать задачи, обязательно скорректируйте свое расписание. Убирайтесь во время работы. Перед началом работы, например, наполните раковину или таз горячей мыльной водой. Всякий раз, когда у вас есть несколько свободных минут, было оборудование, которое вы закончили использовать. Также держите под рукой чистую влажную кухонную салфетку, чтобы вытирать разливы по мере их возникновения. Уберите ингредиенты, когда закончите с ними. Ваша окончательная уборка займет гораздо меньше времени.

## 9. Пересмотрите систему найма и обучения сотрудников.

Основные правила здесь это нанять правильных людей, который готовы учиться и стать вашими единомышленниками. Когда люди на одной с вами волне, они с легкостью будут брать на себя ответственность. Во-вторых, важно правильно планировать время сотрудников и избегать профессионального выгорания.

Этого можно добиться, только отслеживая количество часов, отработанных каждым сотрудником в смену. Попытка выполнить этот шаг вручную может оказаться сложной задачей, поэтому мы также рекомендуем использовать программное обеспечение для планирования.

С этим типом приложения отработанное время сотрудников отслеживается автоматически

10. Спланировать программу карьерного роста и критерии отбора в кадровый резерв

11. Создать систему материального и нематериального стимулирования сотрудников.

12. Корректировка и внедрение новой программы мотивации согласно новым задачам.

Применяя обе эти рекомендации, вы можете сэкономить свое драгоценное время, которое в противном случае было бы потеряно при разрешении споров, переносе смен или совершении серии звонков для поиска замены смен.

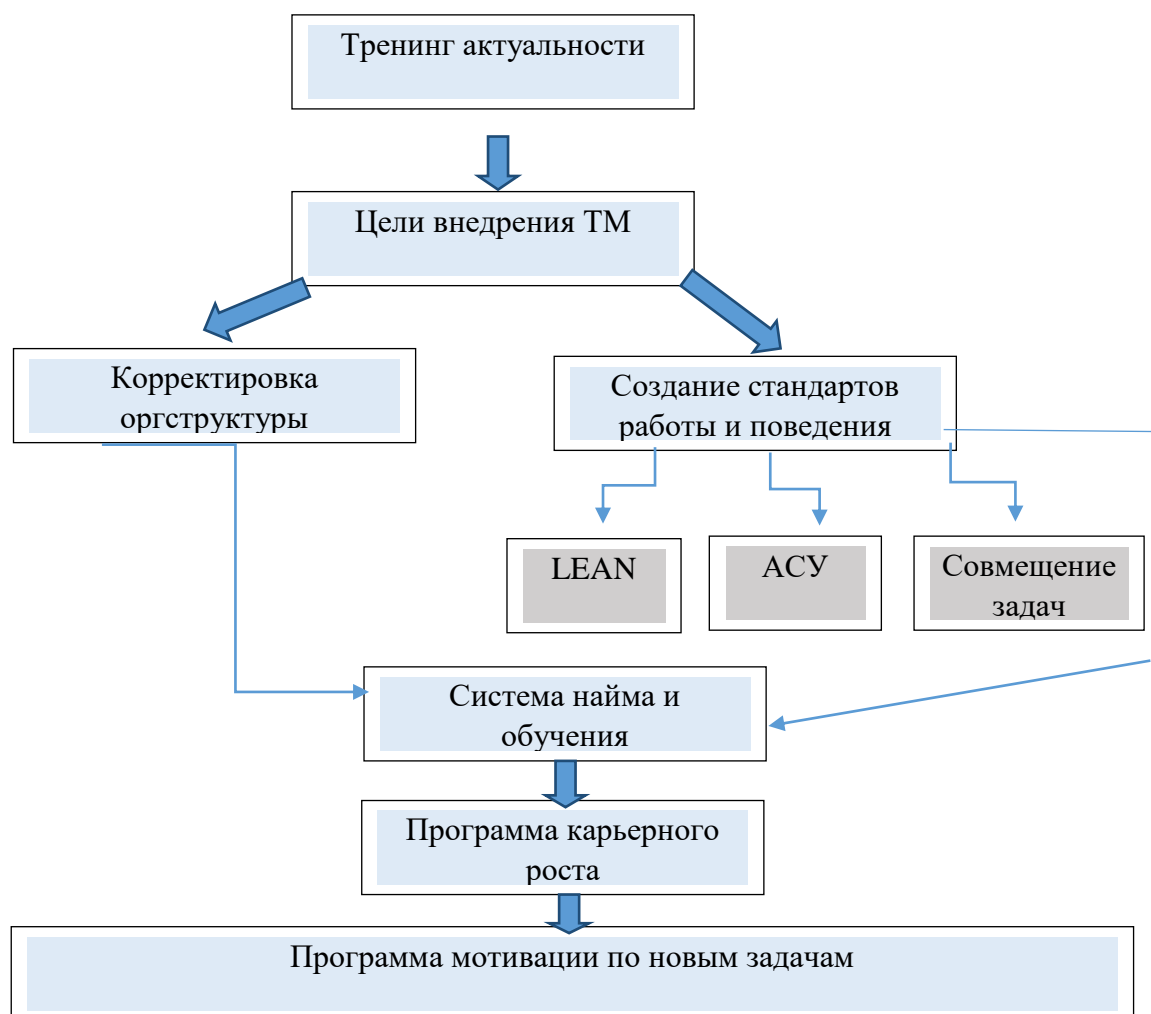


Рисунок 6 - Процесс оптимизации тайм менеджмента

### **3.2 Оптимизация системы тайм менеджмента по проблемным зонам**

В первую очередь, оптимизацию кафе начните с самых проблемных участков. В данном случае это было взаимодействие сотрудников кухни и зала. Только наладив этот процесс, вы можете переключиться на решение других проблем:

**Проблема 1. Взаимодействие сотрудников кухни и зала.**

Официанты жаловались, что повара медленно выдают заказы и посетителям приходится долго ждать, а повара жаловались, что официанты их постоянно отвлекают вопросами, ходят по кухне и вообще мешают работать. Провело наблюдение, которое помогло понять причину проблемы: официанты не знают, когда будет готово то или иное блюдо. И оно может долго простоять на выдаче, если официант не будет подходить к повару каждые полторы минуты.

Чтобы наладить эффективное взаимодействие между кухней и залом, официантам выдали наручные пейджеры и установили на кухне кнопки вызова (связь осуществляется через wi-fi). Когда блюдо готово, повар нажимает кнопку. Пейджер на руке официанта вибрирует и показывает, что необходимо забрать заказ.

После внедрения системы претензии официантов и поваров друг к другу прекратились.

**Проблема 2. Время приготовления блюд.**

После наблюдения за работой поваров, мы поняли, что они выполняют заказ в случайной последовательности. Это приводило, например, к тому, что горячее остывало, пока гость ел салат.

Чтобы решить эту проблему, кафе начало использовать стандартный инструмент информационной системы – работу по курсам. Курсы – это очереди выдачи заказа. Например, есть заказ: суп, пирог, кофе и десерт. Как нести? Официант выясняет это и заносит последовательность в программу:

первый курс – суп и пирог, второй – кофе и десерт. А может быть так: кофе, потом суп, затем пирог и последний курс – десерт с собой. После занесения заказа в систему официант посылает на печать сервисный чек, который получают на кухне. Причем в чеке указан только первый курс. Когда придет пора делать второй, на кухне распечатается чек с соответствующей информацией. И так далее.

### Проблема 3. Мойка посуды.

В пиковое время посудомойщица не справлялась с объемом работы, и часть посуды стояло на столе. Как была решена проблема. Первоочередной мерой стала приобретение посудомоечной машины с маленьким временем мойки.

Наконец, выяснилось, что в пиковые часы даже минутный простой у мойки приводит к накоплению посуды, и мойщицы не успевают разобрать ее. Поэтому было решено, чтобы в пиковые часы они не отлучались с рабочего места даже на минуту, пусть им в данный момент и нечего делать.

Еще одной мерой стала перепланировка мойки, чтобы сделать ее более удобной для сотрудниц. Также была решена и другая проблема. Раньше повара много времени тратили на беготню за чистой посудой. Теперь посуда хранится на стеллаже, который одной стороной повернут к повару, другой – к мойщицам. Для экономии времени поваров на кухне установили специальную кнопку, которая сигнализирует, если на кухне что-то разлили или разбили и требуется уборка.

### Проблема 4. Выполнение всех должностных обязанностей

Были введены чек-листы, в которых сотрудники отмечают выполнение своих операций. Например, в чек-листе при открытии смены официант указывает, что получен пейджер, проверена его работоспособность. В чек-листах чистоты отмечается периодичность и тип уборки в помещениях.



Чек-лист не повод для наказаний или похвалы, а только проверка текущей ситуации. Правда, пока еще вызывает некоторую сложность, чтобы приучить сотрудников честно заполнять чек-листы, ничего не приукрашивая.

Для облегчения привыкания персонала к правилам была разработана система.

- Качественное и понятное обучение.

В начале и конце рабочей смены, не отвлекаясь ни на какие другие дела, руководитель должен подробно объяснять сотрудникам, что и зачем ему нужно делать, какой необходимо получить результат.

Например, в чек-листе открытия смены есть пункт «детский стульчик чистый». Плюс напротив этого пункта сообщает менеджеру о том, что детский стульчик чистый, а минус о том, что стульчик грязный и его не смогли отчистить. Значит, менеджеру надо принимать меры: вызвать уборщицу со специальными моющими средствами, чтобы к открытию ресторана стул для маленьких гостей был чистый. Благодаря такому пояснению персоналу становится ясно, для чего нужен чек-лист.

- Поддержка изменения, используя правило трех поводков (короткий, средний и длинный).

В начале внедрения чего-то нового надо постоянно проверять, что все идет строго по регламенту (короткий поводок). Потом проверять каждые два часа, два раза в день, каждый день, раз в неделю (средний поводок). Затем перейти к режиму периодических проверок (длинный поводок, который никогда не следует отпускать). Увидев неверное поведение, нужно не ругать сотрудника, а напомнить ему, как важно все делать правильно. Люди не выполняют что-либо не намеренно, а просто потому, что привыкли поступать иначе. Бороться с укоренившимися привычками всегда очень сложно. Пока у сотрудников не сформируется новая привычка, нужно находиться рядом, контролируя и напоминая. А потом постоянно проверять соблюдение стандартов.

Таблица 10 - Действия и ожидаемые эффекты по проблемным зонам

Проблема	Краткое описание	Действия	Ресурсы	Ожидаемые эффекты
1.Взаимодействия сотрудников	-жалобы официантов на долгое приготовление блюд - жалобы поваров на то, что отвлекают от работы присутствующим на кухне	-внедрить систему пейджеров - заказов	-часы, кнопки	-отсутствие претензий -сократится время выдачи заказов -удовлетворенность совместной работой
2.Время приготовления блюд	-отсутствие логики в выполнении заказов	Внедрить систему работы по курсам	Программа АСУ	- четкое понимание в какой последовательности что делать -сокращение времени на заказ
3.Мойка посуды	-накопление посуды в часы пик	-приобретение оборудования с меньшим временем мойки - корректировка стандартов работы с запретом отлучаться в часы пик переоборудование мойки	-новая посудомоечная машина внедрение технологии бережливого производства	-сократиться время на мойку посуды -отсутствие скопления посуды
4.выполнение должностных обязанностей	- не все успевают, забывают -работу выполняют не логично - вопрос «почему я?»	-корректировка ДИ -внедрение чек-листов -	-чек-листы - стандарты работы	- работа будет сделана в срок - удовлетворенность работой

В таблице 10 представлено описание каждой проблемной зоны, какие и ресурсы нам необходимы для решения проблем и описал ожидаемый результат.

На рисунке 7 изображена схема по решению проблемных зон путем обучения: вначале это тренинг актуальности с целью мотивации и понимания целей внедрения тайм менеджмента, затем создание рабочих стандартов и корректировка организационной структуры и программы мотивации. Все эти изменения предполагается поддерживать, используя правило трех поводков,

что позволит внедрение системы тайм менеджмента проходить более мотивированно и без протестов.

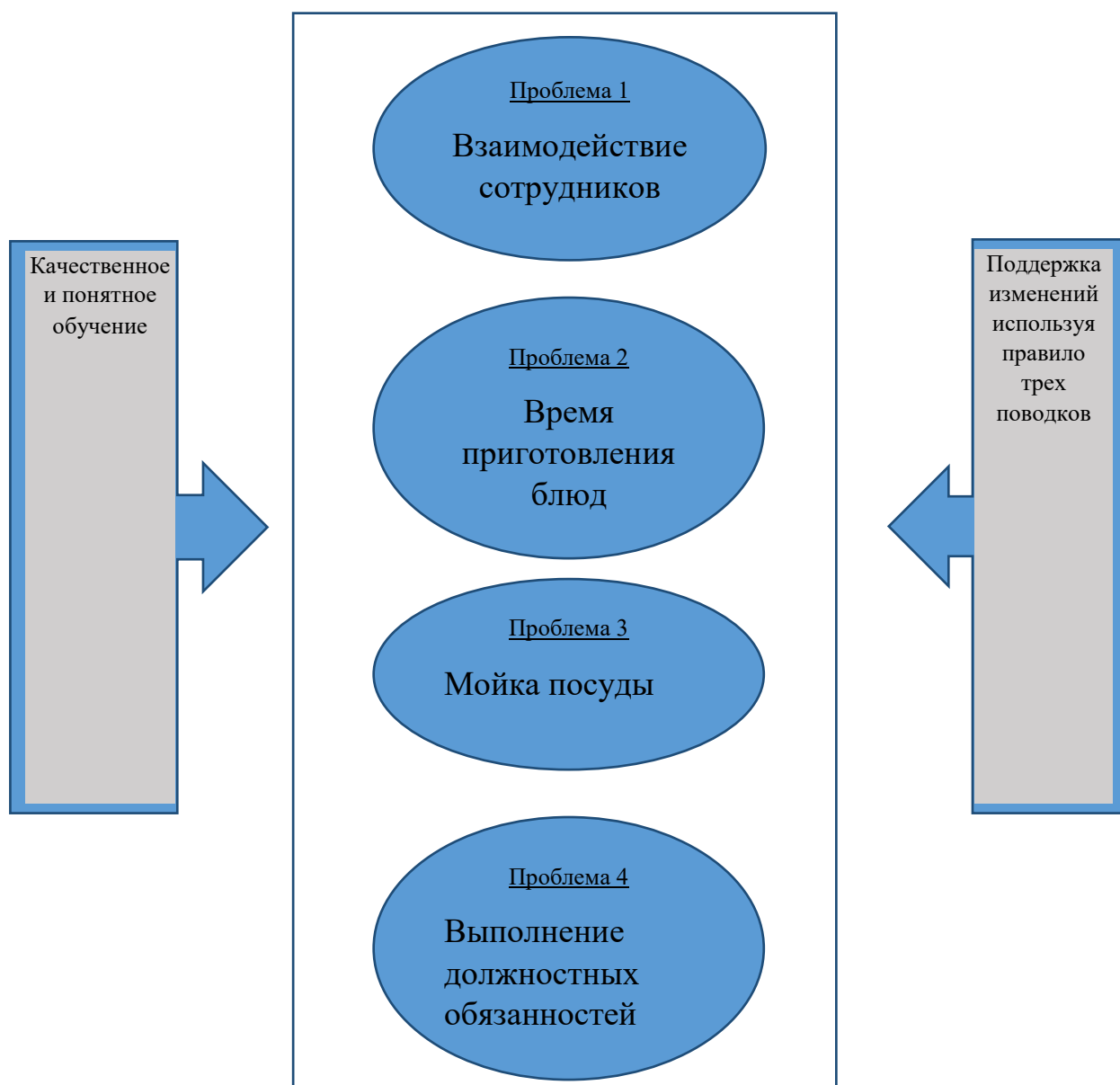


Рисунок 7 - Схема оптимизации по проблемным зонам

Делая выводы по данной главе, уверен, что многие предприятия малого бизнеса до сегодняшнего дня развиваются стихийно. Поэтому практически все рано или поздно сталкиваются с проблемой наведения порядка во всех бизнес процессах своей организации. Сегодня особенно

ощутимо, что со временем надо «дружить», им нужно уметь управлять. Хочется верить, что данные рекомендации помогут руководителям кафе проанализировать ситуацию и продолжить работу по внедрению технологий тайм менеджмента в систему своей работы.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
Д-3А71	Ибодову Шохвазир Абдухалимовичу

<b>Школа</b>	<b>ШИП</b>	<b>Отделение</b>	<b>38.03.02</b>
Уровень образования	бакалавриат	Направление/специальность	МЕНЕДЖМЕНТ

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p><i>1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности</i> – заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие; – стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ; – цели текущих программ социальной ответственности организации</p>	<p>1. Кафе готово, но не имеет Кодекса социальной ответственности, поэтому разрабатываем КСО 2. Стратегические цели программы КСО являются: формирование развитой системы социально ориентированной деятельности. 3. Цели: исполнение программы по укреплению ответственности компании в качестве представителя индустрии питания, стратегия формирования доверительных долговременных отношений с клиентами и с партнерами 4. Стейкхолдеры КСО: собственники, органы местной власти, поставщики, потребители, партнеры, конкуренты</p>
<p><i>2. Законодательные и нормативные документы</i></p>	<p>1. Трудовой кодекс 2. Закон о социальной защите населения 3. Основные экологические разделы</p>

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

<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.</p>	<p>1. Важно создать комфортные и безопасные условия труда для сотрудников 2. Кафе создает условия для развития и ПК сотрудников, 3. Все оборудование кафе в рамках современных тенденций отрасли</p>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – влияние разработки, проекта, инновации на стейкхолдеров – влияние разработки, проекта, инновации на окружающую среду, возможное содействие охране окружающей среды; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</p>	<p>1. Главное требование – полное соответствие деятельности кафе законодательству 2. Открытость и прозрачность всех бизнес процессов деятельности кафе 3. соблюдение всех необходимых условий экологичности продуктов и организации труда 4. Программа КСО должна включать проекты поддержки незащищенных слоев населения и совместная деятельность с общественными организациями</p>
<p><i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i> – анализ правовых норм трудового законодательства; – анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; – анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p>	<p>1. План проведения программы КСО на 2022 -2023 гг. 2. Анализ внутренних нормативных документов кафе 3. Расчет затрат на реализацию программы КСО</p>

**Перечень графического материала:**

При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)

1. Таблица 1 – Структура стейкхолдеров
2. Таблица 2 – Структура программы КСО
3. Таблица 3 – Элементы программы КСО
4. Таблица 4 – Затраты на мероприятия КСО

**Дата выдачи задания для раздела по линейному графику****Задание выдал:**

Руководитель ООП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
	Черепанова Н.В.	к. филос. н.		

**Консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А71	Ибодов Шохвазир Абдухалимович		

## **4 Социальная ответственность**

### **Определение целей и задач КСО**

Кафе Джемва не разрабатывала Кодекс социальной ответственности предприятия, поэтому в данном разделе разработаем программу КСО для данного предприятия.

Целями программы корпоративной социальной ответственности кафе Джемва будут являться:

- формирование развитой системы социально ориентированной деятельности;
- формирование внутри предприятия и в ее внешних отношениях ценностей социально-ответственного поведения, которые связаны с необходимостью укрепления международных отношений;

Задачами программы корпоративной социальной ответственности кафе Джемва являются:

- исполнение программы по укреплению ответственности компании в качестве представителя индустрии питания, стратегия формирования доверительных долговременных отношений с клиентами и с партнерами;
- исполнение социальной программы (взаимосвязь с общественными группами, интересы которых пересекаются с деятельностью предприятия, корпоративная политика, благотворительность и т.д.);
- осуществление экологической программы (проекты в сфере защиты окружающей среды, ресурсосбережение и т.д.);

Именно с помощью вышеперечисленных целей и задач возможна будет реализация программы корпоративной социальной ответственности для кафе Джемва и возможность интеграции целей корпоративной социальной ответственности в стратегию предприятия.

Цели и задачи компании максимально близки к ее миссии и стратегии.

Миссией компании является максимум внимания каждому гостю, погружая его в атмосферу Турции.

Стратегия компании: установление долгосрочных, доверительных отношений с клиентами.

Принципами корпоративной социальной ответственности кафе Джемва являются:

1. Системность. Все проекты в составе программы корпоративной социальной ответственности кафе Джемва объединены общей стратегией и являются нацеленными на результат.

2. Актуальность. Мероприятия программы отвечают актуальным потребностям и проблемам всех социальных групп, чьи интересы определенным образом пересекаются с деятельностью предприятия.

3. Клиент ориентированность. Кафе заинтересовано в долговременных отношениях со всеми потребителями и партнерами, именно поэтому она стремится выстраивать доверительные отношения, нацеленные на удовлетворение потребностей и интересов всех сторон.

4. Прозрачность. Сущность, цели и свойства осуществления программы корпоративной социальной ответственности четко сформулированы и понятны и каждому работнику кафе Джемва.

5. Публичность. Любые сведения об осуществлении программы корпоративной социальной ответственности кафе Джемва, кроме конфиденциальной, является доступной широким слоям общественности.

6. Эффективность. Затраченные на исполнение программы КСО кафе ресурсы (финансовые, временные и др.) должны иметь значимый эффект, содействовать решению определенных задач.

Данные принципы при их неуклонном выполнении будут способствовать не только реализации программы социальной ответственности, но и осуществлению миссии и задач кафе Джемва.



## Определение стейкхолдеров программы КСО

Определяем главных стейкхолдеров программы КСО. Выбор основных стейкхолдеров проводится, исходя из целей и задач программы КСО, которые были определены выше. К каждой цели программы определим наиболее влиятельных стейкхолдеров. Результаты заносим в таблицу

Именно с помощью вышеперечисленных целей и задач возможна будет реализация программы корпоративной социальной ответственности для кафе Дезва и возможность интеграции целей корпоративной социальной ответственности в стратегию предприятия.

Таблица 11 – Определение стейкхолдеров программ КСО

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	Формирование развитой системы социально ориентированной деятельности	собственники, органы местной власти, поставщики, работники, потребителей, население, партнеры, конкуренты
2	Формирование внутри предприятия и в ее внешних отношениях ценностей социально-ответственного поведения, которые связаны с необходимостью укрепления направления формирования социальноответственной бизнес-среды	собственники, органы местной власти, поставщики, работники, потребителей, население, партнеры, конкуренты
	Задачи КСО	
1	Разработка стратегии формирования доверительных долговременных отношений с клиентами и с партнерами	клиенты и партнеры
2	Формирование интереса общественности к потребности деловой добросовестной практики	клиенты и потребители
3	Информационной открытости по отношению к собственникам, поставщикам, бизнес-партнерам, клиентам и заинтересованным сторонам собственники	поставщики, бизнес-партнеры, клиенты и заинтересованные стороны
4	Исполнение социальной программы	работники компании
5	Осуществление экологической программы	население
6	Формирование ежегодного отчета об осуществлении программы корпоративной социальной ответственности с	собственники, органы местной власти, поставщики, работники, потребителей, население, партнеры, конкуренты

Поскольку цели КСО являются более общими по сравнению с задачами КСО, то они относятся ко всем стейкхолдерам компании. Так как задачи – это пошаговое достижение целей, то они будут относиться к конкретным стейкхолдерам.

Первая задача (разработка стратегии формирования доверительных долговременных отношений с клиентами и с партнерами) относится непосредственно к клиентам и партнерам, поскольку доверительные отношения влияют на развитие компании и ее реализацию программы социальной ответственности.

Вторая задача (формирование интереса общественности к потребности деловой добросовестной практики) может быть реализована в случае, если компания будет порядочно и добросовестно выполнять свои обязательства перед клиентами и потребителями. В этом случае ее развитие также будет успешным.

Потребителей также интересует качество, безопасность и доступность товаров и услуг. Информационной открытости по отношению к собственникам, поставщикам, бизнес-партнерам, клиентам и заинтересованным сторонам принесет компании дополнительный доход, поскольку перечисленные стороны, имея информацию о компании, будут заинтересованы в работе с ней. В исполнении социальной программы в первую очередь заинтересованы сотрудники предприятия, поскольку в случае существования адекватной оплаты труда, возможностей профессионального роста и деловой карьеры, наличия здоровой моральной атмосферы, оптимальных условий и режима труда, а также хорошего руководства они будут заинтересованы в развитии компании, а, значит, повысится производительность труда и качество работы сотрудников.

В осуществлении экологической программы в первую очередь заинтересовано население. Руководители кафе должны учитывать множество факторов при организации питания с целью соблюдения норм безопасности, которые каким-либо образом могут повлиять на экологию.

Таким образом, все перечисленные стейкхолдеры заинтересованы в реализации программы корпоративной социальной ответственности, а собственники компании – в первую очередь.

### **Определение элементов программы КСО**

Основными элементами реализации программы КСО являются:

- 1) программа по укреплению ответственности компании;
- 2) социальная программа;
- 3) экологическая программа.

Рассмотрим подробнее все элементы программы КСО.

### **Программа по укреплению ответственности компании в качестве представителя российского сообщества К**

Кафе Джемза в своей деятельности неукоснительно соблюдает требования законодательства, придерживается принципов добросовестной деловой практики и честной конкуренции. Сотрудники компании осознают свою ответственность за действия клиентов и за их воздействие на общество. Поэтому одним из требований кафе Джемза ко всем партнерам и клиентам является полное соответствие их деятельности требованиям законодательства, в том числе экологического.

Все действия руководства и сотрудников кафе направлены на то, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат, так как именно этот показатель при соблюдении всех вышеназванных условий свидетельствует о наибольшей эффективности ведения бизнеса.

Вся деятельность сотрудников компании направлена на реализацию стратегических целей развития компании, утвержденных руководством кафе Джемза». При этом среди принципов бизнес-поведения компании – недопущение нарушения прав на самореализацию и развитие партнеров, клиентов и других заинтересованных социальных групп.

Компания гарантирует качество оказываемых услуг в индустрии питания и постоянно стремится к повышению качества и совершенствованию

условий обслуживания клиентов. Это является показателем стремления компании к построению долгосрочных отношений с клиентами.

Во главу приоритетов компания ставит индивидуальный подход к каждому клиенту, эффективные коммуникации и профессиональную компетентность сотрудников, что обеспечивает наивысшее качество оказываемых услуг.

Руководство и сотрудники кафе Джемза стремятся к открытости и прозрачности своих бизнес-процессов для клиентов, партнеров и других социальных групп, чьи интересы пересекаются с деятельностью компании. В то же время, компания гарантирует полное сохранение информации, являющейся конфиденциальной, в том числе, данных о финансовых и других отношениях с клиентами и партнерами.

### **Социальная программа**

Руководство кафе Джемза уделяет большое внимание информированию коллектива об особенностях кадровой политики. Эта политика предусматривает следующий принцип: успех компании напрямую зависит от личных карьерных успехов, при этом, с другой стороны, рост компании непременно влияет на постоянное улучшение условий труда сотрудников: будь то рост заработной платы или продвижение по карьерной лестнице. Руководство компании делает все для того, чтобы каждый сотрудник чувствовал свою необходимость и внимание к себе со стороны руководства.

Принципиально важно создать комфортные и безопасные условия труда для сотрудников компании. Это важно для обеспечения высокого уровня производительности труда, а также для формирования положительного эмоционального фона в коллективе. В том числе это связано с особой группой сотрудников –официантов и поваров.

Администрация кафе уделяет большое внимание развитию систем поощрения и созданию стимулов к эффективной работе. Они применяются в отношении всех категорий сотрудников компании. В программу мотивации

входят основные принципы материального поощрения. Мы стремимся обеспечить для сотрудников конкурентоспособный уровень заработной платы. При этом руководство компании убеждено, что сотрудники должны иметь реальную возможность влиять на уровень своего дохода. Именно поэтому администрация активно разрабатывает специализированную систему премирования, основанную на современных подходах к оценке эффективности персонала. Благодаря прозрачности и ясности этой системы для коллектива, каждый сотрудник будет иметь возможность знать уровни своих ключевых показателей, к которым он должен стремиться при желании получить материальное поощрение за достижение целей. После проведения годовой оценки администрация кафе составляет списки наиболее перспективных специалистов для зачисления их в кадровый резерв и повышения в должности.

Помимо этого, в компании развита система нематериального стимулирования. Система нематериального стимулирования способствует решению тактических задач кафе, основываясь на ее стратегии. Она включает в себя организацию корпоративных мероприятий, стажировки за рубежом, бизнес тренингов, реализацию новых проектов, направленных на создание благоприятной эмоциональной атмосферы и многое другое.

Программа КСО кафе Джемва также должна включать в себя направления, связанные с поддержкой деятельности общественных организаций и помощью незащищенным слоям населения, которые в настоящее время разрабатываются.

### **Экологическая программа**

В кафе должна быть реализована специально разработанная экологическая программа. В нее входит ряд проектов и акций по защите окружающей среды, в реализацию которых вовлечены все сотрудники компании: это сотрудничество с экологическими организациями, информационные кампании, призванные объединить представителей бизнеса

в борьбе за сохранение окружающей среды, экологическое волонтерство сотрудников и многие другие.

Одной из самых важных задач руководство компании считает соблюдение всех необходимых условий для максимальной экологичности в рамках нашей деятельности. Руководство компании учитывают множество факторов при организации питания в целях соблюдения всех норм безопасности, которые так или иначе могут повлиять на экологию.

Кафе использует только свежие продукты, оборудование не старше пятилетнего возраста, несмотря на то, что гарантия производителя распространяется на 15 лет их службы. Средний возраст оборудования – 2 года. Мойка всего оборудования производится исключительно на специализированных средствах, учитывая характеристики каждого с соответствующей нейтрализацией и утилизацией химии, что значительно снижает риски попадания вредных веществ в окружающую среду.

Экологическая программа компании включает в себя целый ряд проектов. Одним из них является уменьшение использования бумаги в работе офиса.

В результате обсуждения был принят ряд рекомендаций для сотрудников, которые помогут уменьшить потребление бумаги.

Специально было приобретено программное обеспечение для автоматизированного документооборота, позволяющее формировать заявки, составлять графики, пересылать документы между партнерами онлайн в единой системе. Это даст возможность значительно уменьшить использование бумаги в организационном процессе кафе..

Большое внимание руководство кафе уделяет энергосбережению. При проектировании нового оборудования для кафе особое внимание было уделено организации максимально эффективного энергоснабжения, при этом предусмотрены особые системы дополнительного сбережения электричества.

Таблица 12 – Определение элементов программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	клиенты, партнеры, федеральные и местные органы управления	законность	максимизация прибыли в рамках закона
2	клиенты, руководство компании	Повышение качества	увеличение количества клиентов и потребителей
3	сотрудники	Использование современной техники	улучшение условий труда сотрудников
4	сотрудники	Материальное стимулирование	повышение производительности труда и качества выполняемой работы
5	сотрудники	Нематериальное стимулирование	повышение производительности труда и качества выполняемой работы
6	сотрудники, клиенты, потребители, население	Мойка оборудования	экологичность
7	сотрудники, партнеры, клиенты, руководство компании	Автоматизированный документооборот	уменьшение использования бумаги в организационном процессе компании
8	руководство и владельцы компании, сотрудники, местные органы самоуправления	Энергосбережение	снижение затрат компании, повышение прибыли

Таким образом, все описанные мероприятия КСО принесут кафе значительную пользу и повысят эффективность ее деятельности.

## Определение затрат на программу

Рассчитаем затраты на реализацию программы КСО (таблица 13).

Таблица 13 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Цена, тыс руб	Стоимость реализации за год, тыс.руб.
1	Законность	15	180
2	Повышение качества обслуживания	0	0
3	Использование современной техники	0	0
4	Материальное стимулирование	-	100
5	Нематериальное стимулирование	-	50
6	Мойка оборудования и помещения	0,2	104
7	Автоматизированный документооборот	-	36
8	Энергосбережение	0	0
	<b>Итого</b>		470

Исполнение законности всей деятельности кафе связано с привлечение штатного юриста, заработная плата которого составит 15 тыс. руб. в месяц или 180 тыс. руб. в год.

Повышение качества обслуживания является следствием материального и нематериального стимулирования сотрудников, а также модернизации оборудования, поэтому дополнительных затрат не требует. В настоящее время используется современное оборудование, поэтому в течение следующего года обновление не требуется. Материальное стимулирование реализуется в виде премий сотрудникам (списочная численность на 01.01.2021 г. составила 11 человек. Премияльный фонд составит за год 100 тыс. руб. Премирование будет осуществляться в соответствии с выполнением сотрудниками программы КСО.

Нематериальное стимулирование потребует затрат в сумме 50 тыс. руб. в год.

Мойка оборудования специализированными средствами (57 единиц спецтехники один раз в неделю) потребует дополнительно 200 руб. на



каждую. В этом случае получаем годовые затраты в сумме 104 тыс. руб. (10 ед.×200 руб. ×52 нед).

Разработка программного обеспечения для автоматизированного документооборота потребует 36 тыс. руб.

Энергосбережение дополнительных затрат не требует, поскольку счетчики электроэнергии на предприятии установлены, необходим только контроль со стороны менеджеров.

Общая сумма на реализацию программы КСО составляет 470 тыс. руб.

### **Ожидаемая эффективность программы КСО**

При реализации программ КСО, как уже было указано выше, компания получает существенный эффект работы (таблица 14).

Таблица 14 – Оценка эффективности мероприятий КСО

№	Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Законность	180 т.р.	.максимизация прибыли в рамках закона	Рост экономики
2	Повышение качества обслуживания	0	увеличение количества клиентов и потребителей	Повышение качества обслуживания улучшение деятельности предприятия
3	Использование современной техники	0	улучшение условий труда сотрудников	социальная защищенность
4	Материальное стимулирование	100 т.р.	повышение производительности труда и качества выполняемой работы	Рост экономики
5	Нематериальное стимулирование	50 т.р.	повышение производительности труда и качества выполняемой работы	Рост экономики
6	Мойка оборудования специализированными средствами	104 т.р.	экологичность	Улучшение экологии
7	Автоматизированный документооборот	36 т.р.	уменьшение использования бумаги в организационном процессе компании	,повышение прибыли рост экономики
8	Энергосбережение	0	снижение затрат компании, повышение прибыли	Рост экономики

В данном случае соотношение затраты на мероприятие – эффект для компании – эффект для общества, является оптимальным, поэтому выбор мероприятий программы КСО является правильным.

## **Заключение**

В настоящее время все больше организаций задумываются о внедрении технологий тайм менеджмента. Причиной этому являются ряд факторов:

- изменения в экономике и социальной среде заставляют руководителей все больше делегировать и повышать роль самоконтроля;
- необходимость повышения эффективности работы через научные подходы технологий тайм менеджмента;
- новые отношения «руководитель – сотрудник» требуют профессиональной свободы для сотрудников, что улучшает психологический климат в коллективе в целом.

На основании проведенной работы, были изучены особенности сотрудников зала и кухни и методы оптимизации рабочим временем персонала.

Во время исследования, подтвердилась актуальность данной работы, а именно, управления рабочим временем персонала кафе, т.к. в настоящий момент недостаточно эффективно реализован рабочий процесс сотрудников. Особенно, это проявляется в период застоя, когда нет гостей в зале.

Поэтому, внедряя систему управления временем в ресторан, такую как тайм-менеджмент и использования инновационных технологий, можно грамотно оптимизировать бизнес-процесс заведения, что приводит к увеличению выручки. Например, когда наступает час-пик в ресторане и в этом случае влияет скорость работы сотрудников и их коммуникация между собой, одним из способов улучшения - это использовать smart-часы, которые помогают быстро передавать информацию между официантом и поваром о заказе гостей, тем самым увеличивается скорость и улучшается качество обслуживания посетителей и, следовательно, лояльность гостя к ресторану.

Таким образом, управляя рабочим временем сотрудников ресторана, увеличивается выручка, прибыль, качество и скорость обслуживания и образуется любовь гостей к ресторану.

## Список используемых источников

1. Аллен Д. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса. 8-е изд, переработанное. / М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 416 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
3. Архангельский Г.А. Организация времени. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 432 с.
4. Барроуз М. Канбан метод. Улучшение системы управления. / М.: Альпина Паблишер, 2021. 304 с.
5. Брайан Т. Съешьте лягушку! 21 способ научиться успевать. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 160 с.
6. Брежнев О.В. Технология персонального планирования и учета на предприятии (на примере ООО «Мастер и “К”»): авторф. дисс. канд. эконом. наук. Новосибирск, 2007. – 26 с.
7. Гастев А.К. Трудовые установки. – М.: Экономика, 1973. – 344 с.
8. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. – М.: Эксмо-пресс, 2001. – 480 с.
9. Друкер П. Практика менеджмента. / М.: Вильямс, 2001. – 398 с.
10. Зайверт Л. Ваше время в ваших руках. – М.: Экономика, 1990. – 240 с.
11. Керженцев П.М. Борьба за время. – М.: Экономика, 1965. – 320 с.
12. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. / М.: Альпина Паблишер, 2022. – а396 с.
13. Кох Р. Закон Парето или принцип 80/20. [Электронный ресурс]: Режим доступа: [http://www.arbuz.uz/t\\_pareto.html](http://www.arbuz.uz/t_pareto.html)
14. Монгенстерн Дж. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2019. – 256 с.

15. Мэнсер М. Тайм-менеджмент. Эффективное управление временем. – М: ООО Издательство «София», 2011. – 128 с.
16. Осипова Е. В. Социология Вильфредо Парето: политический аспект. – М.: ИСПИ РАН, 1999. – 160 с.
17. Питере Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). – М.: Прогресс, 1986. – 419 с.
18. Попов Г.Х. Техника личной работы. 4-е изд. – М: Сов. Россия, 1979. – 192 с.
19. Стиглиц Дж. Люди, власть и прибыль. Прогрессивный капитализм в эпоху массового недовольства. / М.: Альпина Паблишер, 2020. – 432.
20. Спивак В. А. Копоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 416 с.
21. Тейлор Ф.У. Менеджмент. – М.: 1992. – 412 с.
22. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992. – 410 с.
23. Форд Г. Движение вперед. – М.: Концептуал, 2019. – 272 с.
24. Скибицкая Л. И. Тайм-менеджмент: учеб. пособ. для студ. экон. вузов / Л. И. Скибицкая. – К.: Кондор. – 2017. — 528 с.
25. Тайм-менеджмент. Простые инструменты, которые меняют жизнь / под ред. А. Капусты. – К.: Изд-во Алексея Капусты, 2017. – 180 с.
26. Трейси Б. Управляй своим временем и удвой результаты / Б. Трейси; пер. с англ. – М.: Клеопатра, 2015. – 64 с.
27. Основатели эффективных компаний. Психологический анализ и практические рекомендации для предпринимателей. Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2016. – 376 с.