

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

**Тайм-менеджмент: шляхи підвищення ефективності використання робочого
часу в організації**

Виконав: студент групи БЗМН-1-20

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньої програми: Менеджмент

Лежава Барбі НУКІ

Керівник: к.е.н., доцент

Наталія БУГАС

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

проф. Алла КАСИЧ

«07» червня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ Лежава Барбі НУКІ

1. Тема кваліфікаційної роботи: Тайм-менеджмент: шляхи підвищення ефективності використання робочого часу в організації
2. Науковий керівник роботи к.е.н., доцент Бугас Наталія Валеріївна
затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.03.2024 року №49 уч.
Строк подання студентом роботи 07 червня 2023 р.
3. Вихідні дані до дипломної кваліфікаційної роботи Законодавчо-нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані статистичної та бухгалтерської звітності, комплекс економічних показників.
4. Зміст кваліфікаційної роботи:

5.Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Бугас Н.В., доцент	виконано	виконано
Розділ 1	Бугас Н.В., доцент	виконано	виконано
Розділ 2	Бугас Н.В., доцент	виконано	виконано
Розділ 3	Бугас Н.В., доцент	виконано	виконано
Висновки	Бугас Н.В., доцент	виконано	виконано

Дата видачі завдання 08.11.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2024	виконано
2	Розділ 1.	21.03- 15.04.2024	виконано
3	Розділ 2.	16.04-31.04.2024	виконано
4	Розділ 3.	02.05 – 26.05.2024	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2024	виконано
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2024	виконано
7	Здача кваліфікаційної роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
9	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 07.06.2024	виконано

Студент

(підпис)

Лежава Барбі НУКІ

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

(підпис)

Наталія БУГАС

(ініціали та прізвище)

Гарант освітньої
програми

(підпис)

Алла КАСИЧ

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ АННОТАЦИЯ

Лежава Барбі НУКІ. Тайм-менеджмент: шляхи підвищення ефективності використання робочого часу в організації. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

Випускню кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню питань щодо удосконалення та шляхам підвищення використання робочого часу в організації. Обґрунтовано місце тайм-менеджменту в структурі підприємства, що дасть можливість підвищити ефективність використання робочого часу та діяльність вцілому підприємства в майбутньому періоді. Здійснено оцінку результатів впровадження концепції тайм-менеджменту аналізованої організації. Запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення ефективності організації.

Ключові слова: управління організацією, тайм-менеджмент, робочий час, організаційний розвиток.

ABSTRACT

Nookie Barbie. Time management: ways to increase the efficiency of the use of working time in the organization. - Manuscript.

Bachelor's qualifying work on specialty 073 – «Management». Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2024.

The graduation thesis is devoted to the study of issues related to improvement and ways of increasing the use of working time in the organization. The place of time management in the structure of the enterprise is substantiated, which will make it possible to increase the efficiency of the use of working time and the activity of the entire enterprise in the future period. The results of the implementation of the concept of time management of the analyzed organization were evaluated. Practical recommendations for improving the effectiveness of the organization are offered.

Keywords: organization management, time management, working hours, organizational development.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	13
1.1. Характеристика сутності тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства	13
1.2. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві	22
1.3. Методичні підходи щодо оцінювання тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "РЕЛСІС"	38
2.1. Аналіз профілю діяльності підприємства	38
2.2. Дослідження тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства	45
2.3. Оцінювання результативності тайм-менеджменту в структурі забезпечення ефективності організаційного розвитку підприємства	51
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В СТРУКТУРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "РЕЛСІС"	61
3.1. Обґрунтування шляхів підвищення ефективності тайм-менеджменту в системі планування робочого часу персоналу. Основні напрямки удосконалення діяльності підприємства ТОВ "Науково-виробниче підприємство "РЕЛСІС"	61
3.2. Розробка заходів з впровадження концепції тайм-менеджменту в структурі забезпечення організаційного розвитку підприємства	69
3.3. Ефективність оцінки результатів впровадження концепції тайм-менеджменту в структурі забезпечення організаційного розвитку підприємства	81
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Час - найголовніший життєвий ресурс. Тайм-менеджмент застосовують в організаціях для контролю робочого часу співробітників по-різному. При соціалізмі існували такі поняття, як «наукова організація праці», нормативи та інше. Ефективність багато в чому залежить від ставлення співробітників до справи. Управління часом для сучасної організації може зробити ефективною організацію робочого часу співробітників, що надалі призводить до більш високої ефективності праці. Якщо співробітники є на підприємстві основним ресурсом, правильна організація їх робочого часу безпосередньо впливає на продуктивність праці, а значить, і на фінансові результати бізнесу.

Одним співробітникам необхідно жорстке планування часу (наприклад, тим, хто займається виїзним обслуговуванням клієнтів), в інших випадках виправданим є дозволяти співробітникам самим розподіляти свій робочий час (програмістам, керівникам).

В економіці 21-го століття, через зростаючі темпи змін і ступеня невизначеності в економічному середовищі, сучасна організація все частіше змушена швидко реагувати на динамічно мінливу середу.

У процесі управління існують постійні погрози, пов'язані з неефективною реалізацією трудових процесів на будь-якому рівні управління організацією.

В даний час кожен менеджер повинен прагнути організувати свій час і час співробітників організації таким чином, щоб досягти поставлених цілей в найкоротші терміни і з мінімальними витратами. Ці завдання успішно вирішені на основі теоретичних підходів і практичних методів управління часом.

Управління часом дозволяє керувати часом роботи, планувати, організовувати й оцінювати витрати на робочу силу на всіх етапах бізнес-процесів і мінімізувати витрати організації. Відповідно до принципу Парето, тільки 20% всіх випадків призводять до 80% бажаного результату. Тому використання робочого часу має бути раціоналізоване таким чином, щоб спрямовувати всі свої

головні зусилля на ті 20% діяльності, які будуть давати 80% підвищення ефективності організації. Всі вони призводять до конкретних дій щодо співробітників організації, а саме: вони вимагають делегування великих повноважень працівникам, постійного збільшення кількості виконуваних завдань, забезпечення можливості прийняття незалежних рішень і планування своєї роботи. У той же час важливо організувати діяльність персоналу, щоб вони чітко розуміли свою мету і поставлені перед ними завдання, правильно розставляли пріоритети і могли гнучко планувати свій час.

Управління часом необхідно як для лідера, так і для виконавця, оскільки воно дозволяє використовувати передові технології, підвищуючи особисту ефективність для досягнення загальних цілей організації.

Проблема доцільного використання часу для працівників в розумовій та управлінській роботі була встановлена давно. Однак перші згадки були скоріше рекомендаційним характером і були представлені у вигляді окремих рад. Прикладом можуть служити рекомендації по організації особистого часу англійського державного діяча Ф.С. Честерфілда, особиста система управління часом Бенджаміна Франкліна і інші.

Незважаючи на важливість, функціональність і універсальність дослідження проблем управління робочим часом представниками різних наукових сфер, тим не менш, до цих пір немає теоретичної цілісності в підходах до технологій управління часом.

Мета і завдання дослідження. Метою заключної кваліфікаційної роботи є вивчення теорії і практики впровадження технологій управління часом в сучасних організаціях. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- надати характеристику сутності тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства;
- дослідити особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві;
- визначити методичні підходи щодо оцінювання тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства;

- провести аналіз профілю діяльності підприємства;
- здійснити дослідження тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства;
- оцінити результативність тайм-менеджменту в структурі забезпечення ефективності організаційного розвитку підприємства;
- провести обґрунтування шляхів підвищення ефективності тайм-менеджменту в системі планування робочого часу персоналу;
- обґрунтувати основні напрямки удосконалення діяльності підприємства ТОВ "Науково-виробниче підприємство "РЕЛСіС";
- розробити заходи з впровадження концепції тайм-менеджменту в структурі забезпечення організаційного розвитку підприємства;
- визначити ефективність оцінки результатів впровадження концепції тайм-менеджменту в структурі забезпечення організаційного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є технологія управління часом.

Предметом дослідження є процес управління робочим часом середнього менеджера сучасної організації.

Теоретичною і методологічною основою дослідження були роботи зарубіжних і вітчизняних вчених на цю тему.

Методи дослідження. Дослідження виконано на основі теоретичних та методичних положень сучасної економічної теорії, законів, наукових досліджень в сфері формування та оцінювання якості тайм-менеджменту, сучасної філософії розвитку управління робочим часом.

Інформаційною базою для написання дипломної роботи слугували: вітчизняні та закордонні видання, електронні джерела Інтернет та первинна документація ТОВ «ТВО «ЕЛКОР», фактичні дані, отримані в результаті дослідження.

Практичне значення отриманих результатів. Результати розв'язання поставлених в дипломній роботі задач являють собою методичну основу вдосконалення управління робочим часом на підприємстві.

Апробація результатів. Основні положення та результати дослідження доповідалися та отримали схвальні відгуки на звітній науковій конференції викладачів та аспірантів на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми та перспективи розвитку економіки України: погляд молоді» (м. Черкаси, 6-7 квітня 2021 року)

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 75 сторінках. Робота містить 9 таблиць, 26 рисунків, 1 додаток. Список використаних джерел налічує 89 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Характеристика сутності тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства

Актуальність проблеми ефективного використання робочого часу набуває все більшого значення в умовах науково-технічної революції, глобалізації, економічної кризи, появи нових форм зайнятості та, відповідно, реформування соціально-трудових відносин. Час – це найцінніший ресурс людини, який є обмеженим та невідновним, його не можна замінити чи відшкодувати, однак можна ефективно «конвертувати», перетворюючи на життєві цінності. Правильне використання часу є запорукою успішного виконання професійних обов’язків, досягнення цілей. Відтак, особливої актуальності набуває впровадження до системи управління персоналом технологій тайм-менеджменту [1, с. 279], що дозволяє підвищити ефективність діяльності за рахунок оптимізації часових витрат на підготовку і прийняття рішень, досягнення стратегічних і тактичних цілей, виконання виробничих та інтелектуальних завдань. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження часу проводились вченими за такими напрямками, як сприймання часу (П. Фресс), бачення часової перспективи (Р. Кастенбаум, Д. Нюттен), часу та динаміки розвитку мотивації (Х. Томе), вивчення часових характеристик життєвого циклу (Ш. Бюлер) [2, с. 44]. Класиками концепції тайм-менеджменту вважаються Ф.У. Тейлор, А. Файоль, К. Макхем, М.Х. Мескон. На сучасному етапі найбільшого поширення дістали підходи зарубіжних фахівців – К. Бішофа, Т. Брайдана, П. Дойля, Ст. Кові, Дж. Коулі, Б. Санто, С. Уорда [3, с. 84]. Окремо слід виділити праці таких вчених, як Г. Архангельський [4], А. Горбачов [5], Л. Зайверт [6], Х. Велтє та Й. Кноблаух [7], Ф. О’Коннелл [8], Д. Моргенстерн [9], С. Прентіс [10], Б. Трейсі [11]. Для українських науковців проблеми таймменеджменту також є досить актуальними. Зокрема, О.В. Кендюхов і К.Ю. Ягельська [12] дослідили економічний зміст часу

і роль часового фактора у розвитку економічної системи. Н.М. Буняк [1], О.Є. Буряченко і С.А. Яроміч [2], І.В. Причепка, І.Л. Соломонюк, Т.В. Лесько [13], Т.В. Лазоренко, Ю.О. Дідченко, Є.Д. Михайлова [14] проаналізували сучасні методи часової організації професійної діяльності. О.В. Євтушевська [15] дослідила питання тайм-менеджменту з точки зору світогляду сучасної людини. Л.Л. Калініченко та А.О. Гаврилова [16], Г.І. Матукова й В.О. Макаренко [17], А.В. Холодницька [18] розкривають основні принципи й методики тайм-менеджменту. Г.І. Євтушенко та В.М. Дерев'янюк [19] дослідили основні причини втрат часу і надали пропозиції щодо підвищення ефективності застосування тайм-менеджменту. А.О. Маслюківська [20] з'ясовує цілі й основні функції тайм-менеджменту, аналізує його переваги і недоліки, а також надає рекомендації щодо ефективного планування робочого часу. Ю.В. Білявська та Н.В. Микитенко [3] надали рекомендації щодо розподілу часу і завдань категорійного менеджера за технологією тайм-менеджменту. М.М. Петрушенко і Т.В. Бондар [21] запропонували авторський підхід до впровадження корпоративної системи управління часом. К.Б. Харук, Р.М. Скриньковський, Н.М. Крукевич [22] дослідили проблеми становлення поняття «тайм-менеджмент» і запропонували інструментарій діагностики тайм-менеджменту на засадах бізнес-індикаторів «ефективність» та «продуктивність». Г.І. Писаревська [23] обґрунтовує методи інвентаризації часу. Н.В. Ізюмцева та В.В. Недождій [24] описують етапи побудови системи тайм-менеджменту на підприємстві, а також наголошують на необхідності здійснення моніторингу робочого часу. С.Б. Іваницька, Т.О. Галайда і Р.М. Толочій [25] на основі аналізу європейських методик обґрунтовують рекомендації щодо застосування прийомів індивідуального і професійного тайм-менеджменту на вітчизняних підприємствах. Рекомендації щодо вдосконалення управління часом та визначення оптимального навантаження для працівників також надають С.М. Макаренко, Н.М. Олійник і К.І. Луцик [26]. О.С. Колесов і А.В. Вацьківська [27] розкривають методи контролю часового ресурсу. На необхідності формування у фахівців часової компетентності наголошують О.М. Борисюк [28], Т.С. Острянюк [29], І.Б. Підручна [30]. 102 Науковий вісник Ужгородського національного університету ♦ Випуск 26, частина 2 • 2019 Разом з тим, теоретико-методологічні і прикладні аспекти застосування технологій тайм-

менеджменту потребують подальшого удосконалення у зв'язку з перманентним зростанням складності системи управління персоналом, урахуванням здатності людського фактора до самоорганізації і, відповідно, неповною детермінованістю орієнтирів кадрової політики підприємства. Формулювання цілей статті. Метою дослідження є обґрунтування ролі тайм-менеджменту в системі управління персоналом, що завдяки урахуванню нелінійності часу та здатності людського чинника до самоорганізації дозволяє підвищити ефективність трудової діяльності в умовах її неповної часової детермінованості. Виклад основного матеріалу дослідження. Економічний час носить дуалістичний характер: з одного боку, це суб'єктивна темпоральна категорія, варіативність якої залежить від соціальних критеріїв і уявлень, а з іншого боку, час є відносним і залежить від особливостей системи (її розміру, енергії, інформації, зв'язності), в якій він проходить. Часу притаманні характеристики кількості та якості: його можна вимірювати як елемент хронального явища, а також оцінювати за такими якісними показниками, як корисність, задоволення, ефективність [12, с. 146]. Якщо у класичній науковій методології час розглядається як незмінна, стала величина, то теорія відносності спростувала цей стереотип. Другий закон термодинаміки доводить, що час є незворотним, а тому кожен момент розвитку системи неповторний і є кроком до наростання ентропії (якщо система замкнута) або виникнення нової системи (якщо вона відкрита). Час в економіці стає лінійним і дискретним, якщо соціальна (економічна) пам'ять уречевлена у матеріальних цінностях. Якщо ж носієм пам'яті виступають люди та інститути, час стає нелінійним завдяки суспільній свідомості, ідеології, індивідуальному світогляду [31]. Інколи незворотний час може бути «розтягнутий» або сконцентрований (наприклад, прискорена індустріалізація при соціалізмі, різні темпи роботи на початковій і завершальній стадіях проекту або залежно від форми оплати праці). Робочий час являє собою сукупність правових норм, спрямованих на забезпечення працівникам часу відпочинку й закріплення міри праці. Оптимальними є варіанти, за яких задовольняються потреби як працівників (передусім досягнення балансу «робота – життя»), так і роботодавця (можливість підвищити завантаженість обладнання, досягти гнучкості організації виробництва, поліпшити фінансовий стан). Оптимізація часового навантаження та визначення його граничної межі для

працівників за умови виконання норм виробітку дає змогу не лише знизити рівень травматизму (соціальний ефект), браку та відходів під час виготовлення продукції (економічний ефект), а й сприяє отриманню більшої задоволеності від виконаної роботи, нормалізації психологічного клімату в колективі [26, с. 52]. Закон економії робочого часу діяв завжди, проте часова протяжність економічних трансакцій, вага одиниці суспільного часу сьогодні змінюється. У зв'язку з цим доречно враховувати неоднорідність міри економічного часу. Нова якість інформаційної епохи передбачає аритмічність трансакційних процесів – чергування синхронізації і десинхронізації швидкостей. Постіндустріальна економіка тяжіє до індивідуалізації часових вимірів: кожна економічна одиниця функціонує на основі власних швидкісних ритмів. Швидкісна аритмічність визначає зростаючий динамізм економічних процесів, а ефект прискорення матеріалізується в реальні матеріальні (у т. ч. економічні) цінності, функціональні переваги [32]. Отже, нове розуміння значення часового ресурсу в трудовій діяльності людини пов'язане зі змінами в економічній сфері та трансформацією ціннісних орієнтирів суспільства. Для збільшення ринкової вартості підприємства, оптимізації витрат, підвищення ефективності використання усіх ресурсів, зростання продуктивності керівникам необхідне постійне удосконалення системи управління персоналом. Досягти чіткої “синхронної системи” дій управлінців і персоналу можна за допомогою системи управління часом, або тайм-менеджменту [17, с. 58]. Базові ідеї тайм-менеджменту полягають у тому, що основну увагу слід приділяти тому, куди повинен інвестуватися час, а не як швидше виконувати роботу. По суті, це дуже важливе завдання визначення пріоритетів, що зачіпає усі сфери управлінської діяльності. Тайм-менеджмент передбачає: уміння відчувати й розуміти час як певну екзистенціальну сутність; встановлення цілей і термінів їх досягнення; визначення часової місткості виробничих операцій; забезпечення оптимального використання часу шляхом децентралізації, партисипативності, заохочення ініціативи, делегування повноважень, налагодження ефективної взаємодії персоналу, формування корпоративного відчуття часу, забезпечення зворотного зв'язку та моніторингу [21, с. 17]. Як зазначає О. Євтушевська, тайм-менеджмент – це «вияв світогляду сучасної людини, для якої планування часу стає засобом досягнення успіху в

конкурентній боротьбі» [15, с. 15]. Тайм-менеджмент – це сфера управлінської діяльності, яка стала самостійним напрямом менеджменту у 70-х роках ХХ ст. Термін походить від англ. “time management” (управління часом), однак така форма перекладу є не зовсім коректною, оскільки, на відміну від інших об’єктів управління, впливати на час (зупиняти, уповільнювати або прискорювати) неможливо [29, с. 236]. Аналіз поглядів різних науковців свідчить про відсутність єдиної точки зору та поліваріантність досліджуваного терміна, його зв’язок з іншими поняттями (рис. 1). Час є об’єктом міждисциплінарних досліджень, а тому таймменеджмент пов’язаний з іншими науками – фізикою, біологією, соціологією, філософією, психологією тощо. Виділяють два підходи до тайм-менеджменту [5, с. 94]: за філософським підходом тайм-менеджмент є метою і сенсом життя та приносить певну користь; за інструментальним підходом тайм-менеджмент – інструмент досягнення результатів.

струментів, різноманітних технік і методів, що застосовуються з метою досягнення вищої результативності праці [2, с. 45]. Н.В. Ізюмцева і В.В. Недождій характеризують систему тайм-менеджменту як комплекс заходів з удосконалення управління часом, що передбачає комплексне вирішення завдань з оптимізації організаційних процесів [24, с. 305]. Л.Л. Калініченко, А.О. Гаврилова [16, с. 60], Г.І. Матукова, В.О. Макаренко [17, с. 58] під тайм-менеджментом розуміють набір правил, практик, навичок, інструментів і систем, спільне використання яких дає змогу більш ефективно використовувати свій час і в перспективі поліпшити якість життя. Г.І. Євтушенко і В.М. Дерев’янка трактують тайм-менеджмент як сукупність методик оптимальної організації для виконання поточних завдань, проектів, календарних подій [19, с. 89]. Тайм-менеджмент є сукупністю способів планування та організації роботи підприємства в цілому та окремих співробітників, що застосовуються керівником для підвищення ефективності використання робочого часу і підконтрольності зростаючого обсягу завдань за допомогою постановки пріоритетів, розбиття проектів на окремі дії та делегування іншим людям [21, с. 12; 23, с. 148; 24, с. 305]. Дослідники розглядають тайм-менеджмент як складову самоменеджменту, основне завдання якого полягає у виявленні методів і принципів ефективного управління часом, емоціями, ресурсами, ролями у команді тощо [4, с. 78]. О.Є. Буряченко та С.А.

Яроміч під тайм-менеджментом пропонують розуміти управління собою за допомогою відповідних методик та механізмів керування часом, що сприятимуть точній діагностиці проблем у використанні часу та формуванню особистої технології, яка найповніше відповідає знанням, виду занять, характеру і темпераменту [2, с. 46]. Т.В. Лазоренко, Ю.О. Дідченко, Є.Д. Михайлова під тайм-менеджментом розуміють методику, за допомогою якої можна досягти значних результатів у кар'єрі шляхом правильного градування поставлених завдань та розстановки пріоритетів щодо намічених справ [14, с. 632]. Отже, тайм-менеджмент – це сукупність знань, умінь і навичок, завдяки яким людина уміє правильно розставляти пріоритети, точно планувати та організовувати свій час, підвищуючи ефективність його використання [25, с. 289]; це сукупність різноманітних технологій щодо постановки цілей та їх досягнення, розвитку навиків самоконтролю, раціонального використання особистого та робочого часу, залучення всіх доступних його резервів [1, с. 280]. Основними передумовами впровадження таймменеджменту є: 1) зростання вимог до рівня професійного розвитку працівників, який є неможливим без уміння самостійно організовувати свою роботу; 2) перетворення персоналу на основну конкурентну перевагу підприємства; 3) ускладнення зовнішнього контролю за діяльністю, яка має творчий характер, підвищення актуальності самодисципліни і самоконтролю [1, с. 281]. Базовими принципами тайм-менеджменту є: системність, вимірність, матеріалізованість, гнучкість, пріоритетність, своєчасність, цілеспрямованість, інвестиційність, контрольованість, альтернативність [23, с. 151].

На основі розглянутих підходів пропонуємо таке визначення тайм-менеджменту: це система організаційно-економічних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на створення умов для оптимального використання робочого часу з метою підвищення продуктивності праці та поліпшення якості трудового життя працівників, що реалізується через функції планування (нормування трудових операцій, складання графіків), організації (введення корпоративного стандарту робочого часу, застосування прийомів децентралізації і делегування повноважень, удосконалення комунікацій), мотивування (заохочення економії робочого часу і підвищення продуктивності праці), контролю (здійснення моніторингу та інвентаризації робочого часу). Механізм

тайм-менеджменту повинен формуватися з урахуванням принципів нелінійності часового ресурсу та самоорганізації персоналу. Нелінійність може проявлятися як умовність поділу часового ресурсу на короткострокову і довгострокову перспективи (зокрема, інколи має місце суперечливість короткострокових цілей і довгострокових пріоритетів розвитку підприємства). З іншого боку, крізь призму тайм-менеджменту по-новому виглядає потреба досягнення балансу між кількісними та якісними показниками діяльності: якщо скорочення часу на прийняття рішень та виконання завдань супроводжується зниженням якості, система тайм-менеджменту не може вважатися ефективною. Так само варто зважати на можливий конфлікт об'єктивних (норми виробітку, трудова дисципліна) та суб'єктивних (самореалізація на робочому місці, досягнення балансу “робота – життя”) критеріїв ефективності використання часового ресурсу. Урахування принципу самоорганізації дозволяє краще зрозуміти причини неповної часової детермінованості виконання завдань, відхилення від нормального темпу роботи, пошук працівниками незвичних способів зекономити робочий час. Як показано на рис. 2, система тайм-менеджменту когерентно сполучена з іншими складовими управлінської діяльності. Зокрема, праця персоналу реалізується через операції, які повинні бути виконані у певний період часу; об'єктами є виконавці, предмети праці (матеріали), інформація. Для завдань з матеріалами складають бюджет часу, для завдань з людьми – робочі графіки. Робота з інформацією потребує впровадження таких елементів управління часом, як методи збирання релевантної інформації, управління електронною поштою тощо [21, с. 15]. Тайм-менеджмент розвивається у двох аспектах: як засіб підвищення ефективності індивідуальної праці, особистісного розвитку і як складова системи управління персоналом на підприємстві [21, с. 13]. Відповідно, вчені виділяють різні ієрархічні рівні (рис. 3) та різновиди таймменеджменту (рис. 4). Лише системне впровадження елементів тайм-менеджменту дозволить підвищити ефективність управління персоналом і досягти ефекту синергізму. Ефективне використання часового ресурсу надзвичайно важливе на стратегічному рівні, коли необхідно прийняти правильне і своєчасне рішення. Відтак, доречно встановлювати цілі оптимізації використання часового ресурсу; необхідна «посекундна тарифікація» часу з розбиттям бізнес-процесів на окремі фази і

визначенням їх часової місткості, забезпечення наскрізного планування і контролю використання часу. Оптимізація часу на операційному рівні має важливе значення для своєчасного виконання замовлень, скорочення циклу виробництва, своєчасного реагування на зміну зовнішнього середовища.

1.2. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві

Індивідуальна технологія управління часом здійснюється з урахуванням механізмів: біологічного годинника, від якого залежить, на яку частину доби припадає максимальна активність; інтелектуального інжинірингу, під яким розуміють використання знань про людський потенціал і домінуючу півкулю мозку; психологічного годинника, в якому виокремлюють психологічну часову перспективу; стилю поведінки людини, який відображає моральні та етичні норми особистості та визначає її поведінку у різних життєвих ситуаціях. Варто також згадати поняття «прокрастинація» – відкладання термінів виконання справи, незважаючи на те, що це спричинить негативні наслідки. Прокрастинація пояснюється лінощами, недостатністю мотивації, страхом провалу чи успіху [13]. Рольовий (професійний) тайм-менеджмент є спеціалізованим, прив'язаним до професійних завдань. Д. Моргенстерн виділив такі різновиди регуляції часу фахівців: 1) стихійний, або повсякденний (дії фахівця залежать від обставин життя; цей спосіб регулювання часу характеризується ситуативністю, відсутністю ініціативи, короткотерміновою і пасивною регуляцією); 2) функціональний, або дійовий (фахівець планує дії та визначає їх напрям, досягає ефективності, однак має місце лише короткотермінова активна регуляція часу); 3) споглядальний, або пролонгований (фахівець пасивно ставиться до часу, у нього відсутній чіткий погляд на організацію часу); 4) творчий, або перетворювальний (фахівець творчо використовує час, пролонговано здійснює управління часом, пов'язуючи його зі змістом життя, з розв'язанням організаційних проблем тощо) [9, с. 97]. На думку Б. Трейсі, суттєва відмінність пов'язана з тим, в якому часі працює фахівець: монохромному чи поліхромному [11, с. 46]. У монохромному часовому вимірі людина працює точно за годинником, заздалегідь плануючи справи і зазвичай дотримуючись розпорядку. У поліхромному часовому вимірі фахівець витрачає

час по-різному залежно від непередбачуваних ситуацій (інтуїції, настрою). Впровадження системи тайм-менеджменту передбачає формування у працівників часової компетентності, пов'язаної з питаннями усвідомлення часу, емоційного переживання часу і організації часу професійної діяльності, що в комплексі забезпечує емоційну стабільність, стресостійкість, самоорганізацію. Часова компетентність передбачає вміння раціонально планувати та використовувати час, адекватно оцінювати необхідні затрати часу, розробляти програму досягнення мети у певному часовому просторі. Крім того, це важлива умова ціннісного ставлення людини до часового бюджету та інтеграції до соціальних груп [29, с. 239; 30, с. 50]. Ресурсно-часова складова частина компетентності є важливою характеристикою стилю керівництва і трактується як здатність керівника оцінювати професійні можливості та психологічні ресурси підлеглих, правильно прогнозувати час для виконання того чи іншого завдання, а також результативність його виконання [28, с. 15]. Часова компетентність фахівця охоплює вміння: упорядковувати власні цілі; регулярно планувати власний час та правильно розставляти пріоритети; здійснювати делегування повноважень; застосовувати прийоми енергетичного самоменеджменту для оптимального співвідношення праці й відпочинку. Умовою формування цієї компетентності є непохитність вольових рис характеру особистості (уміння долати труднощі, справлятися з непередбачуваними ситуаціями тощо) [34, с. 89]. Отже, ресурсно-часова компетентність означає адекватність сприйняття часу, володіння навичками планування часу, здатність раціонально перерозподіляти часові пріоритети та ліміти міжособистісного спілкування, дотримуватися принципів тайм-менеджменту, включаючи делегування повноважень у соціальних комунікаціях [35]. У спілкуванні часова компетентність визначає адекватність суб'єктивної оцінки часу і часового простору міжособистісної взаємодії, здатність до оптимальної взаємодії з урахуванням часових лімітів спілкування, емпатійність у розширенні або знятті часових меж комунікативного контролю [30, с. 50–51]. На нашу думку, тайм-менеджмент може успішно поєднуватися з технологіями командотворення (тимбілдингу), оскільки одним із критеріїв ефективного функціонування робочих груп і команд є ефективне використання робочого часу за рахунок дієвого впливу формального і неформального лідерів, дотримання

командних норм, злагодженої взаємодії учасників, їх психологічної сумісності та професійної спрацьованості. Саме у команді можуть одночасно дотримуватися вимоги індивідуалізації і синхронізації режимів робочого часу окремих працівників. Соціальний тайм-менеджмент присвячений міжособистісним відносинам і передбачає оптимізацію процесів взаємодії людей в організації. Соціальний таймменеджмент потребує глибоких знань стратегічного і оперативного менеджменту, структури організації, характеру виробничих процесів [1, с. 281; 25, с. 292; 27, с. 65]. Корпоративний тайм-менеджмент, як різновид соціального, основну увагу зосереджує на часовій організації роботи всіх працівників підприємства з метою ефективного використання часу кожним з них. Система корпоративного тайм-менеджменту містить три рівні: тайм-менеджмент підприємства, тайм-менеджмент окремих підрозділів, індивідуальний тайм-менеджмент провідних фахівців [16, с. 63]. Корпоративний тайм-менеджмент підприємства орієнтований на формування ефективної взаємодії між підрозділами і посадовими особами з широким застосуванням інформаційних технологій. Корпоративний тайм-менеджмент окремих підрозділів передбачає формування єдиного алгоритму роботи для співробітників одного або кількох підрозділів, що виконують однакові обов'язки. У тих підрозділах, де співробітники зайняті одноманітною механічною роботою, часто виникає необхідність дослідження фізіологічних і психологічних можливостей людини щодо виконання заданого алгоритму дій за існуючих умов важкості і напруженості праці [1, с. 281; 16, с. 62].

Для створення цілісного регламенту організації роботи підприємства зазвичай вдаються до послуг консалтингових фірм. Важливою умовою є розроблення єдиної системи координат, в якій працює персонал, впровадження до корпоративної культури стандартів з таймменеджменту (зафіксованих документально та доведених до відома працівників правил, що регулюють питання часової організації професійної діяльності). Загалом корпоративний тайм-менеджмент підприємства – це система норм взаємодії співробітників, правил і механізмів обміну інформацією. Проект таймменеджменту охоплює послідовність цілеспрямованих заходів щодо впровадження певного модуля корпоративного управління часом. Програма тайм-менеджменту – це система проектів тайм-менеджменту, яка забезпечує постійне підвищення персональної та

командної ефективності працівників. За результатами навчання таймменеджменту можна спланувати роботу за такими модулями, як розроблення стандартів, діагностика роботи підрозділів, атестація працівників тощо [18, с. 264]. Кожен різновид тайм-менеджменту потребує застосування спеціалізованих методів і використання особливих форм роботи (діагностика, аналіз, проектування, консультування, індивідуальне або групове навчання) [7, с. 72]. Впровадження методів тайм-менеджменту дає змогу працівникам: систематизувати процес планування, зменшити кількість проблем (у т. ч. системних); більш ефективно використовувати робочий час; підвищити швидкість розв'язання проблем і виключити їх повторну появу; скоротити час на пошук документів; вчасно розставити пріоритети; підвищити ефективність використання баз даних [17, с. 60].

Висновки з проведеного дослідження. У сучасних умовах найвищої конкурентоспроможності досягають суб'єкти, які створили власний часовий вимір, недосяжний для конкурентів. Крім того, конкурентоспроможність робочої сили сьогодні визначається досягненням балансу між робочим часом і часом, виділеним для особистого життя, відпочинку, саморозвитку. З погляду системно-синергетичної парадигми таймменеджмент та управління персоналом розглядаються як взаємодоповнюючі системи, когерентне сполучення елементів яких дозволяє підвищити ефективність людської праці на підприємстві. У механізмі тайм-менеджменту повинні бути враховані принципи нелінійності часового ресурсу та самоорганізації персоналу. Систему індивідуального, професійного і корпоративного тайм-менеджменту доречно доповнити прийомами командного тайм-менеджменту, які у поєднанні з технологіями тимбілдингу дадуть змогу прискорити процес створення команди професіоналів, здатних розв'язувати нестандартні завдання в умовах дефіциту часу. Перспективи подальших досліджень полягають у необхідності вивчення переваг і недоліків запровадження на підприємствах аморфного робочого часу у контексті забезпечення гідної праці для кожної особистості.

1.3. Методичні підходи щодо оцінювання тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства

Процес управління часом характеризує таке поняття, як таймменеджмент. В

загальному розумінні таймменеджмент – це управління робочим і особистим часом для досягнення поставлених цілей. Нині існує безліч методик управління часом. Всі вони засновані на головних принципах тайм-менеджменту, таких як постановка цілей, планування, розстановка пріоритетів, дії відповідно до складеного плану; безпосереднє виконання плану і, зрештою, досягнення поставленої мети. Останнім часом тайм-менеджмент стає невід’ємною частиною життя тих людей, які прагнуть позбутися надмірного навантаження на роботі та нестачі часу. Вміння організовувати робочий час відіграє велику роль у формуванні діяльності будь-якого підприємства. Тайм-менеджмент є досить новою практикою для України. Сучасні реалії бізнес-середовища в більшості компаній змінилися, а невідповідні співробітники цих компаній почали відчувати величезний тиск і стрес. Ритм сучасного життя вимагає відповідних реакцій, отже, актуальність цього дослідження обумовлена викликами тих соціально-економічних умов, що склалися в період переходу України до європейських стандартів управління людськими ресурсами. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем управління часом присвятили свої праці такі науковці та економісти, як, зокрема, Г. Архангельський (способи ефективного планування часу на особистому, командному та корпоративному рівнях, а також методи і правила досягнення особистої ефективності шляхом самомотивації та розстановки пріоритетів), І. Абрамовський (ефективне управління часом), П. Берд (планування та контроль часу), Ф. Кей («посуньте з мертвої точки ваш тайм-менеджмент»), М. Кук («Ефективний тайм-менеджмент. Як раціонально спланувати свій робочий і вільний час»), Ф. О’Коннелл («встигай все вчасно»), Д.О. Тайлер (управління часом), Б. Трейсі («керуй своїм часом і подвій результати»). Серед вітчизняних науковців питанням впровадження методик тайм-менеджменту на підприємствах присвячені роботи Г. Євтушенко, Г. Писаревської, А. Холодницької та інших.

Існує значна кількість визначень поняття таймменеджменту. Управління часом (тайм-менеджмент) – управління людиною своєю діяльністю, організацією виконання завдань і розподілом всіх ресурсів [1]. Тайм-менеджмент – це мистецтво управління не тільки своїм часом, але й життям загалом. Брайан Трейсі порівнює його з сонцем, а всі складові життя людини (сім’я, стосунки з іншими

людьми, доходи, заробіток, здоров'я, саморозвиток) вважає планетами, які рухаються навколо нього [3, с. 5–6]. Ф. О'Конел розглядає поняття таймменеджменту як вміння балансувати між роботою та особистим життям [4, с. 14]. Отже, тайм-менеджмент – це сукупність знань, умінь і навичок, завдяки яким людина вміє правильно розставляти пріоритети, точно планує та організовує свій час, підвищуючи ефективність його використання. Якщо розглядати ситуацію таймменеджменту в Україні, то можна побачити, що перед персоналом та менеджерами вітчизняних підприємств стоїть завдання адаптації до змін в організації, на ринку, в економіці країни, у світовій економіці загалом. В цій ситуації розвитку та змін в країні фактор часу в економічних процесах та діяльності людини стає все більш актуальним. Керівники мають усвідомити необхідність ефективного управління часом [5, с. 151]. До ХХ століття планування робочого часу здійснювалося за допомогою примітивних методів, зокрема записок на пам'ять, списків справ. На початку минулого століття разом з розвитком бізнесу сильно поширилися нові інструменти, що полегшують роботу з планування часу. В літературі з менеджменту і психології ділового спілкування наводяться безліч методів і методологій управління часом. Вони не є взаємовиключними, і за бажання можна використовувати комбінації різних методів, вибираючи найбільш зручну і відповідну індивіду систему тайм-менеджменту. З розвитком інформаційних технологій з'являється все більше гнучких, швидких і зручних систем особистого таймменеджменту. Розглянемо найбільш відомі в європейській практиці методи тайм-менеджменту. 1) Закон Парето (принцип Парето), або правило 80/20, – один з найбільш поширених способів оцінки ефективності будь-якої діяльності. Це емпіричне правило, яке назване на честь економіста та соціолога Вілфредо Парето в 1897 році. Принцип Парето свідчить про те, що невелика частка причин, докладених зусиль і вкладених коштів відповідає за велику частку результатів. Його сутність полягає в тому, що 20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль реалізуються лише на 20%. Таким чином, можна зрозуміти, що за умови вибору тих оптимальних ресурсів, які дають найбільший ефект, можна досягти високих результатів малими затратами. Водночас наступні зусилля будуть непотрібними та неефективними. Згідно з цим принципом 80% потрібної інформації можна

знайти в 20% обсягу тексту. Якщо ви точно знаєте, що саме вас цікавить, ви зможете швидко перегорнути книгу та уважно прочитати тільки окремі сторінки. Отже, можна заощадити 80% свого часу. У будь-якому робочому списку будуть дві справи, набагато цінніші, ніж всі інші, разом узяті. Потрібно виробити звичку застосовувати Правило 80/20 в будь-якій сфері бізнесу та особистому житті. Потрібно зосередитися на виконанні 20% завдань, важливість яких в кілька разів перевищує важливість інших обов'язків, для виконання яких потрібно стільки ж часу. Більшість людей розподіляє свій робочий час залежно від кількості завдань, які їм необхідно виконати. При цьому ефективні люди розподіляють свій час залежно від важливості кожної конкретної справи. Якщо ви бажаєте досягти успіху, слід поступати таким же чином [2].

2) Методика розстановки пріоритетів по «матриці Ейзенхауера». Напевно, це найвідоміша нині концепція тайм-менеджменту, яка дає змогу виділяти пріоритети. Матриця Ейзенхауера складається з 4-х квадрантів, що мають різну пріоритетність. Відповідно до цієї методики кожену справу залежно від її важливості та терміновості необхідно віднести до одного з 4-х типів пріоритетності. – А, тобто і важливі, і термінові (прийнято відносити найважливіші справи, виконання яких не терпить зволікань). Це справи, несвоєчасне виконання яких призведе до значних збитків для бізнесу. Проте завдяки вчасному їх виконанню можна запобігти виникненню багатьох криз. Так само це можуть бути проекти з «палаючим» терміном виконання. – В, тобто важливі, але не термінові (слід відносити важливі справи, які не потребують миттєвого виконання). Це справи, які орієнтовані на майбутнє, а саме навчання, вивчення перспективних напрямів розвитку бізнесу, удосконалення обладнання, відновлення здоров'я та працездатності. Справи, що ведуть до стратегічної мети. Також це профілактика проблем. – С, тобто не важливі, але термінові (відносять незначні справи, виконати які необхідно якомога швидше). Багато з цих справ насправді не приносять великої користі в житті. Їх роблять тільки тому, що вони навалилися, або в силу звички, тобто та щоденна рутина, яка забирає багато часу і сил. – D, тобто не важливі і не термінові (відносять справи, від виконання яких можна відмовитися, оскільки вони не принесуть належної віддачі). Це всілякі способи «вбивання часу», зокрема зловживання спиртним, читання, перегляд

кінофільмів. Дуже часто ми вдаємося до цього, коли у нас не залишається сил для продуктивної роботи. Важливість справи визначається тим, наскільки результат її виконання впливає на діяльність, а терміновість – водночас двома факторами: по-перше, тим, наскільки швидко треба виконати цю справу, по-друге, тим, чи прив'язане виконання цієї справи до конкретної дати і конкретного часу. Саме важливість і терміновість, що розглядаються разом, впливають на розстановку пріоритетів.

3) Піраміда Франкліна – це комплексна система постановки та досягнення цілей, яка розрахована на все життя. Відмінність піраміди Франкліна від інших методик полягає в тому, що вона планує не тільки час, але й зайнятість, шляхи досягнення глобальної мети. Ця техніка спрямована на виявлення того, що має бути зроблено, а не на перегляд поточної діяльності з метою більш ефективної її організації. Це готова система планування, яка допомагає правильно розпорядитися своїм часом і досягти поставлених цілей. – Головні життєві цінності є фундаментом піраміди (чого людина хоче від життя). Це вектор напрямку руху до своєї мрії. – Глобальна мета – це наступний блок піраміди. Грунтуючись на визначених раніше життєвих цінностях, кожен ставить перед собою глобальну мету всього життя. Ким він хоче стати в цьому житті, чого планує досягти? Якщо перший ступінь – це сенс, який виявляється у відповіді на питання про те, заради чого я живу; то глобальна мета повинна давати розуміння того, коли цей сенс буде досягнутий. – Генеральний план досягнення цілей – це фіксація конкретних проміжних цілей на шляху до досягнення глобальної мети. – Довгостроковий план – це планування на 3–5 наступних років із зазначенням конкретних цілей і термінів їх виконання. Він повинен відповідати одному з пунктів генерального плану, наближаючись до глобальної мети. – Короткостроковий план – план на термін від декількох тижнів до декількох місяців. Чим більш продуманим він буде, чим частіше ви будете його аналізувати і коригувати, тим ефективніше буде робота. Це частина досягнення пункту довгострокового плану. – План на кожен день – це вершина піраміди. Тут завдання, які стоять в плані на тиждень, розбиваються на більш дрібні. План на день – це найменша одиниця в досягненні глобальної мети, яка на крок наближає до неї.

4) Метод АБВГД, що є ефективним способом розстановки завдань за пріоритетністю, який можна застосовувати щодня. Цей метод простий і настільки

ефективний, що здатний за умови регулярного і грамотного використання звести працівника в ранг найпродуктивніших людей в певній сфері діяльності. Відмінність методу АБВГД полягає в тому, що встановлюється система ранжирування завдань, які потім систематично опрацьовуються. Завдання «А» обов'язкове для виконання на кожен день. Визначається як щось, що має на даному етапі найважливіше значення, те, що ви зобов'язані зробити, інакше ризикуєте зіткнутися з серйозними наслідками. Завдання «Б» – це робота, яку слід було б виконати. Наслідки в разі її виконання або невиконання є досить м'якими. Правило, якого ви повинні дотримуватися, полягає в тому, щоб ніколи не приступати до роботи «Б», поки у вас залишається ще невиконаною робота «А». Завдання «В» визначається як те, що добре було б зробити, але від чого не варто очікувати ніяких наслідків, зроблено це чи ні. При цьому ніколи не слід виконувати роботу «В», якщо ще не виконана робота «Б». Завдання «Г» – це робота, яку можна і потрібно делегувати комусь іншому. Вона важлива, але не вимагає вашого прямого виконання. Це дасть змогу звільнити для себе час на виконання завдання типу «А».

Завдання «Д» – це робота, яку можна і потрібно зовсім видалити зі списку справ. Це може бути робота, яка втратила свою актуальність. Застосовуючи метод АБВГД до свого списку справ, які потрібно виконати, можна повністю організувати свою роботу. Метод АБВГД особливо ефективний, якщо застосовувати його щодня. 5) Getting Things Done (GTD) – це методика тайм-менеджменту, заснована Девідом Алленом. Основна ідея методу полягає в тому, що людині необхідно розвантажити голову від зайвої рутинної інформації, перенісши її на зовнішній носій, зокрема в лотки з паперами, книжку-щоденник або електронний органайзер. Девід Аллен пропонує деякий алгоритм, який можна застосовувати для ефективної обробки великої кількості інформації задля організації свого часу. Згідно з методом GTD з інформацією, що надходить, краще працювати в кілька стадій: 1) збір; 2) обробка; 3) організація; 4) огляд; 5) дії. 6) Personal Efficiency Program (PEP) – це методика особистої ефективності, заснована Керрі Глісоном. PEP – це ціла система методів та інструментів, що дає змогу навести порядок в справах, в паперових документах, у файлах на комп'ютері, в електронній пошті і в усій особистій інформації, з якою доводиться працювати. Її

основою є набір практичних принципів, які оптимізують методи роботи та максимізують ефективність, охоплюючи всі сфери робочого процесу, які впливають на продуктивність, включаючи управління часом, зміну робочого середовища, управління стресом, підтримання рівноваги між роботою та життям, визначення пріоритетів та стратегічного планування, ефективну працю в межах однієї команди. Метод ALPEN Лотара Зайверта. Планувати час пропонується з використанням п'яти кроків, що відповідають першим літерам аббревіатури ALPEN. – Aufgaben, Termine und geplante Aktivitäten notieren – нотувати завдання та заплановані дії. – Länge schätzen – оцінювати тривалість виконання кожної дії. – Pufferzeiten einplanen – включати у планування буферний час. – Entscheidungen treffen – приймати рішення. – Nachkontrolle – контролювати виконані дії. Щоб керівник та персонал підприємства правильно та своєчасно виконували свої функціональні обов'язки і досягали поставлених цілей, необхідно розібратися, наскільки обмежений бюджет часу. Під час розроблення бюджету часу доцільно скористатися концептуальними положеннями принципу Парето [7, с. 265]. Серед менш відомих методик таймменеджменту особливо ефективним для керівників та менеджерів українських компаній можуть стати такі. 1) Методика «Салямі», що допоможе виділити деталі в завданнях і скласти чіткий план з окремих маленьких кроків. 2) Методика «Швейцарський сир», яку вигдав фахівець з таймменеджменту Алан Лакейн. Вона ідеально підходить для великих завдань, коли важко визначити чіткі кроки для їх виконання. При цьому поставлене завдання схематично візуалізується у формі сиру без «дірочок», які слід послідовно заповнювати виконаними справами (кожен наступний крок буде продовженням попереднього). Існує думка про те, що тайм-менеджмент – це щохвилинний план на кожен день, а то й на тиждень, на місяць вперед, що це жорсткий регламент. Однак великий потік інформації, нові доручення від начальства, прохання і вимоги клієнтів, необхідність підготувати або звіт, або презентацію, або чай для начальства – все це створює очевидний ефект нестабільності в роботі. Золоте правило планування свідчить про те, що планувати необхідно не більше ніж на 60% та дозвілля. Решта 40% – це час, який дасть змогу вирішити поточні питання або відволіктися на непередбачені обставини [6]. Впровадження технології таймменеджменту на підприємстві сприяє вирішенню багатьох проблемних питань в

галузі управління часом та управління персоналом з подальшою розробкою рекомендацій щодо їх вирішення [5, с. 153]. Застосування певної системи кроків, що допомагають налагодити як керівнику, так і виконавцю оптимальну схему взаємодії з часом, є запорукою ефективного використання усіх видів ресурсів, з яких найголовнішим для сучасного вітчизняного менеджменту є людський. Для запровадження методів управління часом в українських компаніях можливим є не лише застосування комплексного підходу, що вимагає залучення значної кількості фінансових, часових та інших ресурсів. В сучасних умовах достатньо розпочати з простих і не надто вартісних схем та прийомів, що допоможе змінити відношення до досягнення результату на позитивне та конструктивне, справлятися з негативними емоціями, що супроводжують окремих людей та команду загалом на початку нових справ та під час поставлення складних завдань, які потребують ефективного, а головне, своєчасного розв'язання. Таким чином, в сучасних умовах вміння ефективно організувати час на будь-якому рівні, а саме особистому, командному, корпоративному, а також узгоджувати дії задля виконання поставлених завдань стає однією з найважливіших компетенцій сучасних професіоналів європейського типу.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ЕЛКОР»

2.1. Аналіз профілю діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Науково-виробниче підприємство «ЕЛКОР», правонаступник ПАТ«Електротехнічний завод» (м. Київ), є багатoproфільним підприємством, що здійснює повний цикл робіт з випуску конкурентоспроможної продукції під торговою маркою «ЕЛКОЛ», - починаючи від маркетингових досліджень і аналізу запитів споживачів, НДДКР і до серійного випуску сертифікованого виробництва.

На основі аналізу підприємства, можемо зробити висновок, що підприємство є промисловим підприємством, основна мета якого полягає у виготовленні РЗА, реле тощо з метою збуту його оптовим продавцям для подальшої реалізації. Обсяги продажу даного підприємства зростають протягом останніх 4 років. РЗА є основним продуктом, який приносить майже 50% доходу.

нтів підвищення адаптивності є впровадження технологій тайм-менеджмента як елементу системи управління персоналом для зростання ефективності використання робочого часу. Це обумовлюється зростанням у працівників підприємства повноважень, прийняття ними самостійних рішень, самостійної організації і планування своєї роботи, а також суттєвими змінами у діяльності підприємства, що включають розробку нових продуктів, вихід на нові ринки, впровадження нового обладнання, сучасних технологій та вимагає постійного пошуку резервів часу. Управління часом – це технологія організації часу і підвищення ефективності його використання. Базові ідеї тайм-менеджменту полягають в тому, що основну увагу треба приділяти тому, куди повинен інвестуватися час, а не тому, як швидше робити справи. По суті, це дуже важливе і складне завдання визначення пріоритетів, яка зачіпає усі області управлінської діяльності, пов'язані з ухваленням рішень. Ефективне управління підприємством неможливе без глибокого розуміння і практичного

застосування цих принципів в повсякденній діяльності, саме тому управління часом стає фактором забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємств, а також обумовлює актуальність дослідження. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань управління робочим часом та таймменеджменту присвятили свої наукові праці такі вчені, як, зокрема, Г.О. Архангельський, А.В. Вацьківська, Х. Велтьє, С. Далримпл, В.М. Дерев'янка, Г.І. Євтушенко, Л. Зайверт, О.С. Колесов, Д.К. Клеменс, Й. Кноблаух, Ф. О'Коннелл, С. Прентис, Б. Трейси, А.В. Холодницька [1–10]. Наявні дослідження не враховують специфіки підприємства, яка має бути врахованою під час вирішення задач щодо ефективного управління робочим часом працівників, не приділено належної уваги практичній складовій системи тайм-менеджменту, розробці єдиного підходу щодо впровадження тайм-менеджменту у практику сучасних підприємств. Мета статті полягає в удосконаленні теоретичних підходів та практичних рекомендацій щодо впровадження технологій тайм-менеджменту у практику сучасних підприємств. Виклад основного матеріалу дослідження. Таймменеджмент, або управління часом, є сукупністю способів планування та організації роботи співробітників підприємства, які використовуються керівником для підвищення ефективності використання робочого часу і підконтрольності зростаючого обсягу завдань за допомогою постановки пріоритетів, розбиттю великих завдань та проектів на окремі дії та делегуванню іншим людям. Існує декілька визначень поняття тайм-менеджменту. С. Прентіс визначає тайм-менеджмент як технології управління часом у реальних ситуаціях повсякденного життя, безліч прикладів, прийомів і практичних рекомендацій, які роблять пропоновані концепції управління часом наочними і такими, що легко запам'ятовуються [1, с. 7]. Б. Трейсі вважає, що тайм-менеджмент – це мистецтво управління часом з урахуванням ефективної методики управління власним часом [2, с. 6].

1.1. Дослідження тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства

На об'єкті дослідження – в ТОВ «ТВО «ЕЛКОР» було організовано дослідження, спрямоване на виявлення проблемних зон і особливостей використання робочого часу. Для повноцінного дослідження роботи персоналу необхідно мати уявлення і склад і структуру кадрів.

Було вивчено кадровий склад об'єкта дослідження – за статеві-віковими характеристиками, рівнем освіти та стажу роботи.

У таблиці 2.3 представлені дані щодо кадрового складу співробітників ТОВ «ТВО «ЕЛКОР»

Таблиця 2.3.

Кадровий склад ТОВ «ТВО «ЕЛКОР»

Категорія	2019	2020	Відхилення (+/-)
За гендерним складом			
Чоловіків	5 265	5 499	95
Жінок	584	679	234
За віком			
до 30 років	1228	1235	7
від 30 до 50 років	4037	4387	350
старше 50 років	584	556	-28
За рівнем освіти			
Вища	4620	5065	445
середня спеціальна	1229	1113	-116
За категоріями			
Керівники	760	809	43
Фахівці	1813	1915	102
співробітники масових спеціальностей	3276	3460	184
Разом	5849	6178	329

Всього на 2020 рік в ТОВ «ТВО «ЕЛКОР» працює 6178 осіб, що на 329 ос. Більше ніж в 2019 році.

Структура персоналу за гендерною ознакою (див.рис. 2.6):

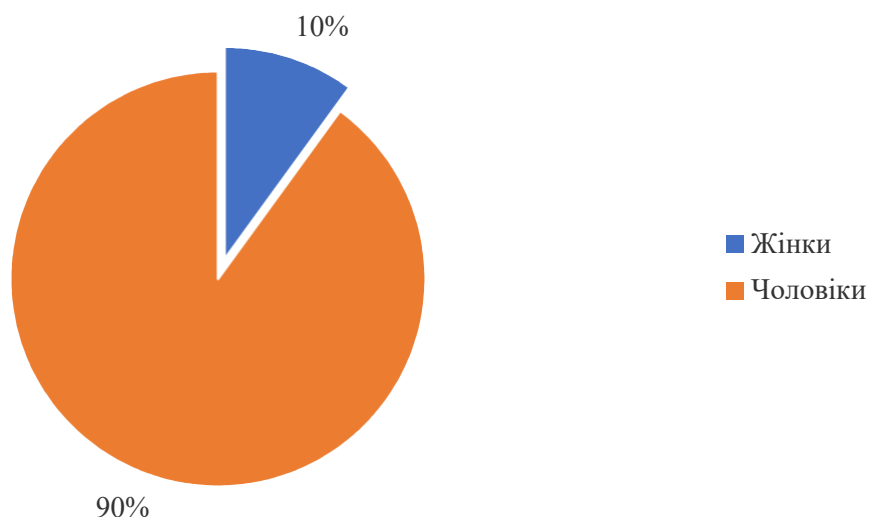


Рис. 2.6. Гендерний склад працівників ТОВ «ТВО «ЕЛКОР» в 2020 році

Найбільшу вагу в складі персоналу займають працівники чоловічої статі. У процентному співвідношенні в 2020 році це склало 10% жінок до 90% чоловіків. Рівень освіти співробітників ТОВ «ТВО «ЕЛКОР» (див.рис. 2.7):

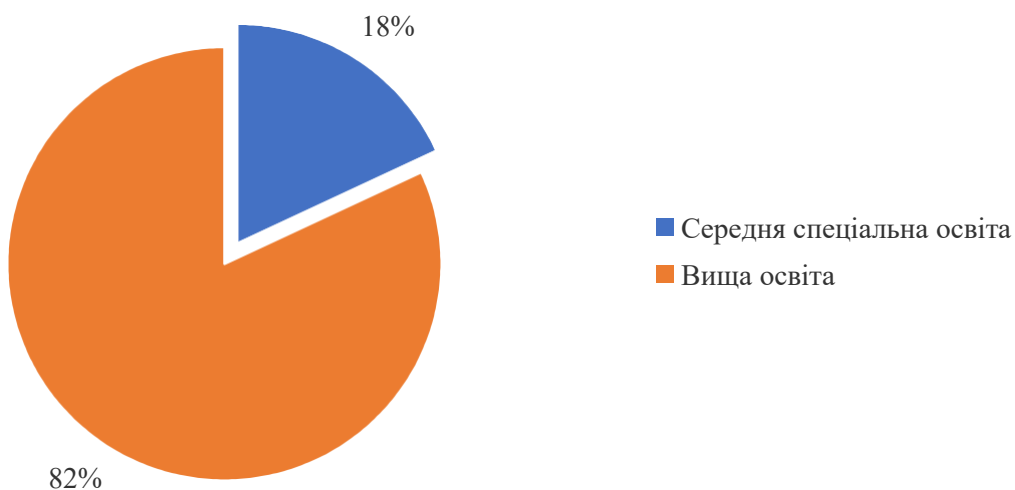


Рис. 2.7. Рівень освіти співробітників ТОВ «ТВО «ЕЛКОР»

Більшість працівників мають вищу освіту (82%), що дозволяє зробити висновок про наявність потенціалу для розвитку.

Віковий склад співробітників ТОВ «ТВО «ЕЛКОР» представлений на рис. 2.8.

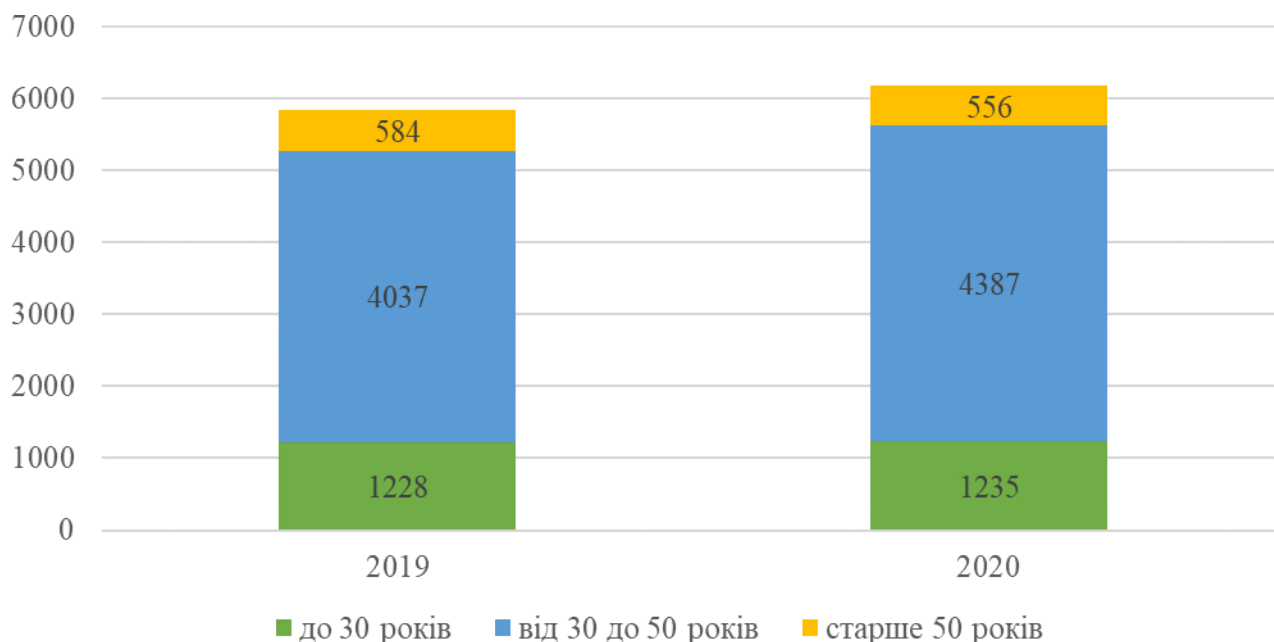


Рис. 2.8. Вікова структура персоналу ТОВ «ТВО «ЕЛКОР» за 2019-2020 рр.

Отже, більшість співробітників ТОВ «ТВО «ЕЛКОР» у віці від 30 до 50 років. Це добра тенденція, адже співробітники досвідчені, щороку збільшують свій професіоналізм, при цьому до пенсії ще довго, що дозволяє з року в рік підвищувати ефективність організації.

Об'єктом спостереження є робочий час. Із застосуванням методів самофотографії і фотографії робочого часу заповнена карта індивідуальної фотографії робочого часу кредитного експерта. Час спостереження – один робочий тиждень (5 робочих днів). На картах спостереження робочого часу фіксувався момент початку і завершення конкретної роботи або виду діяльності основного співробітника. Кожен вид діяльності зашифрований.

Результати спостереження узагальнюються і групуються за напрямками використання робочого часу. Наступний етап – обчислення тривалості окремих напрямків часових витрат. Для цього використовуються результати самофотографії робочого часу. Згруповані в однойменні групи напрямку зрозрахунками заносяться в баланс робочого часу. Далі розраховується частка кожного напрямку часових витрат в структурі робочого часу

На основі отриманих даних складається фактичний і нормативний баланс робочого часу (див.табл. 2.4):

Таблиця 2.4

Баланс робочого часу основного робітника ТОВ «ТВО «ЕЛКОР» за 5 робочих днів

Витрати часу	Показник	Фактичний баланс		Нормативний баланс	
		Тривалість		Тривалість	
		хвилин	%	хвилин	%
Підготовчі та заключні дії	ПЗД	20	4,2	7	1,5
Оперативна трудова діяльність	ОД	343	71,4	403	83,9
Підготовка робочого місця	ПРМ	17	3,5	10	2,1
Відпочинок і особисті потреби	В	60	12,5	60	12,5
Вимушені організаційні простой	ВОП	30	6,3	-	-
Втрати через порушення трудової дисципліни (запізнення, несанкціоновані затримки з мікро і макро-пауз)	ПТД	10	2,1	-	-
Разом баланс	Т _{см}	480	100	480	100

2. Коефіцієнт втрат робочого часу в зв'язку з порушенням трудової дисципліни розраховується за формулою:

$$K_{\text{ПТД}} = T_{\text{ПТД}} / T_{\text{см}}, \quad (2.3);$$

$$K_{\text{птд}} = 10/480 = 0,021 \times 100\% = 2,1\%$$

3. Коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за умови усунення прямих втрат робочого часу:

$$П_{\text{пп}} = (T_{\text{воп}} + T_{\text{птд}}) / T_{\text{см}} \times 100\% \quad (2.4);$$

$$П_{\text{пп}} = 40/480 \times 100\% = 8,35\%$$

При складанні нормативного балансу робочого часу не передбачається час на перерви, обумовлені порушенням нормального технологічного процесу і перерви, пов'язані з порушенням трудової дисципліни.

тайм-менеджменту як вміння балансувати між роботою та особистим життям [3, с. 14]. Дж. Клеменс та С. Далримпл вважають тайм-менеджмент наукою, що допомагає змінити ставлення до власного часу [4, с. 8]. На думку Г.О. Архангельського, тайм-менеджмент – це технологія, що дає змогу максимально використовувати час згідно з цілями та цінностями [5, с. 7]. З урахуванням наявних визначень можна сформулювати таке. Тайм-менеджмент – це сукупність технологій планування та організації часу, які людина застосовує самостійно для підвищення ефективності його використання, а також для підвищення якості завдань, що виконуються під час роботи. Вчені виділяють три типи тайм-менеджменту: індивідуальний, рольовий та соціальний. Індивідуальний тип тайм-менеджменту здійснюється з опорою на парадигму особистого саморозвитку, він націлений на досягнення передусім внутрішньоособових цілей в контексті вдосконалення людиною своїх здібностей і творчої самореалізації. Рольовий тип тайм-менеджменту є більше спеціалізованим, прив'язаним до рішення конкретних професійних або кар'єрних завдань та вимагає участі в процесі управління часом професіонала – консультанта з тайм-менеджменту. Соціальний тайм-менеджмент вимагає глибоких знань стратегічного і оперативного менеджменту, структури організації, характеру її виробничих процесів тощо. Окрім рішення задачі з організаційного розвитку, в рамках соціального тайм-менеджменту вирішується ще одне завдання – навчання і адаптація групи людей до змін, що сталися [6, с. 65]. Кожен з типів тайм-менеджменту вимагає особливої організації діяльності, використання особливих форм роботи (діагностика, аналіз діяльності, проектування, індивідуальне консультування, індивідуальне або групове навчання) і застосування

спеціалізованих методів тайм-менеджменту [7, с. 72]. Управління часом – це дуже складний процес. Уміння економити час на дрібницях дає дуже відчутну вигоду, якщо оцінювати результат глобально. Уміння передбачати результати роботи загалом (стратегічне планування) дає можливість позбавлятися від малоефективної роботи (наприклад, віддавати її на аутсорсинг, автоматизувати, наймати низкокваліфікований персонал, вивозити виробництво в регіони з дешевою робочою силою) [3, с. 23]. Існують загальні принципи, або етапи, через які здійснюється управління часом: 1) постановка мети, визначення і формулювання мети (цілей); 2) планування і розставляння пріоритетів; 3) реалізація – конкретні кроки і дії відповідно до наміченого плану і порядку досягнення мети; 4) контроль досягнення мети і виконання планів. Нижче наводиться традиційна для сучасного тайм-менеджменту схема його циклу [8, с. 21]. Вона включає п'ять наступних один за одним і замкнутих в цикл компонентів-функцій (постановка мети, планування, ухвалення рішення, виконання рішення, контроль над виконанням рішення, постановка нової мети тощо і один наскрізний компонент, присутній на усіх етапах циклу (інформація, комунікація)) (рис. 1). Ідея циклу тайм-менеджменту полягає в тому, що процес управління часом аналогічний (за своїми основними етапами) процесу управління організацією і як би паралельний йому. Наприклад, будьякий управлінський процес розпочинається з формулювання мети. Мета носитиме, швидше за все, виробничий характер. Якщо часовий атрибут виробничої мети є винятковим, унікальним, важливим, то тимчасова мета стає самостійним, окремим елементом управління, що вимагає особливої уваги і особливих методів управління [8, с. 24]. Схематичне зображення системи тайм-менеджменту підприємства наведено на рис. 2. Система включає трьох суб'єктів управління часом організації, а саме керівника організації, службу управління персоналом, лінійного керівника (начальник ділянки, завідувач відділом). На схемі наведені основні елементи системи таймменеджменту, метод та принципи тайм-менеджменту. Постановка цілей починається зі створення у працівників високого рівня мотивації, почуття причетності «боротьбі за час», далі йдуть такі складові, як перетин особистих і ділових цілей (система залучення), включення тайм-менеджменту в особисту організаційну систему цінностей і цілей, повний аналіз сильних і слабких сторін в практиці управління, часом (SWOT-аналіз), виділення пріоритетів, виділення рівнів цілей (цінності – цілі – завдання), експертиза зв'язаності і реалістичності цілей, впро

1.2. Оцінювання результативності тайм-менеджменту підприємства

итрат і на основі отриманих результатів – нормування трудових операцій; під час планування відбуваються облік усіх рівнів (від довгострокового до щоденного); увага до цілого, системний підхід, узгодження планів окремих підрозділів; оптимальний розподіл часу по етапах майбутньої роботи; вірний вибір ресурсної стратегії (прискорити, накопити, уповільнити, упорядкувати) і створення резервів; реальне скорочення планових термінів, пов'язаного з системою мотивації (планувати заохочення за швидку роботу і покарання за відставання від плану). Прийняття рішення передбачає використання стратегій виділення пріоритетів під час ухвалення рішень, наприклад впорядковування справ по мірі важливості і за термінами («матриця Ейзенхауера»); побудова систем делегування, освоєння навичок делегування; оптимізація процедур ухвалення рішень; впровадження заходів з інформаційно-технічної підтримки рішень (створення експертних систем, оптимізація документообігу тощо)

Таблиця 2.5

Аналіз використання робочого часу працівників ТОВ «ТВО «ЕЛКОР» в 2019-2020 рр.

Найменування показника	2019	2020		Відхилення	
		план	факт	від 2019 року	від плану
Середньорічна чисельність працівників (ЧР)	5849	6200	6178	-329	-22
Відпрацьовано за рік одним працівником:					
днів (Д)	220	220	210	-10	-10
годин (Г)	1727	1749	1638	-89	-111
Середня тривалість робочого дня (Т), ч.	7,85	7,95	7,8	-0,05	-0,15
Фонд робочого часу, ч.	10101223	10843800	10119564	18341	-724236
У тому числі надурочно відпрацьований час, ч.	303036	249407	182152	-120884	-67255

Згідно з таблицею, загальний фонд робочого часу в 2020 році збільшився в порівнянні з 2019 роком на 18341 годин, в тому числі надурочно відпрацьований час зменшився на 67255 годин. Крім цього, відбулося скорочення середньої тривалості робочого дня в порівнянні з плановим показником на 0,05 годин і значенням 2019 року – на 0,15 годин. Також скоротилася кількість відпрацьованих

одним співробітником днів – на 10 днів у порівнянні з торішнім і плановим показниками, і кількість відпрацьованих одним співробітником годин – на 89 в порівнянні з минулим роком і на 111 у порівнянні із запланованим.

В цілому, показники використання фонду робочого часу погіршилися в порівнянні з минулим роком, і план по ним не виконано за рахунок скорочення середньої тривалості робочого дня і зменшення кількості відпрацьованих одним співробітником днів. Фактичний фонд робочого часу менше планового на 724 236 годин.

Вплив факторів на його зміну можна встановити способом абсолютних різниць:

Скорочення фонду робочого часу за рахунок скорочення чисельності працівників розраховується за формулою:

$$T_r = (ЧР_{\phi} - ЧР_{пл}) * П_{пл} * D_{пл} \quad (2.6);$$

$$T_r = (6178 - 6200) * 7,95 * 220 = -38478 \text{ год.}$$

Скорочення фонду робочого часу за рахунок кількості відпрацьованих одним працівником днів розраховується за формулою:

$$T_d = (D_{\phi} - D_{пл}) * ЧР_{\phi} * П_{пл}, \quad (2.7);$$

$$T_d = (210 - 220) * 6178 * 7,95 = 491151 \text{ год.}$$

Скорочення фонду робочого часу за рахунок тривалості робочого дня розраховується за формулою:

$$T_n = (П_{\phi} - П_{пл}) * D_{\phi} * ЧР_{\phi}, \quad (2.6);$$

$$T_n = (7,8 - 7,95) * 210 * 6178 = -1491987 \text{ год.}$$

Найбільший вплив на зміну фонду робочого часу зробило скорочення кількості відпрацьованих одним працівником днів.

Проведені дослідження по використанню робочого часу менеджера дозволяють зробити висновок про те, що цей процес потребує поліпшення, тому що він не побудований ефективно і не завжди достатньо часу для вирішення важливих питань. Проведений аналіз показав, що час розривів через порушення режимів роботи становить 5 хвилин. Здавалося б, це небагато, але прості розрахунки

дозволяють визначити загальну суму витрат, пов'язаних з виплатою працівників, некомерційної організації.

В середньому за 247 робочих днів, таким чином, робочий час у годинах з сорокагодинний робочим тижнем становить 1976 год. Річний фонд винагороди керівника відділу продажів складає 468 720 грн. Вартість однієї години в середньому становить 237,2 грн. 5 хвилин в день протягом року перетворюються 1235 хвилин або 20, 58 годин. Таким чином, організація витрачає щонайменше 4881,58 грн.

Виконання рішення означає модернізацію розпорядку дня, використання гнучких графіків роботи; розділення справ на гнучкі і жорсткі; забезпечення ритмічності роботи, облік особистих біоритмів, чергування праці і відпочинку; навчання навичкам індивідуального планування часу (блоки, перекриття, проміжки тощо), використання контекстів; впровадження заходів з вдосконалення засобів і навичок роботи. Контроль за виконанням передбачає розробку і письмову фіксацію схем контролю (суб'єкти, об'єкти, засоби, режим), розробку каналів і засобів швидкого оперативного контролю, різнобічний контроль (процесу, результатів, самоконтроль). Комунікації та управлінська інформація включають планування інформаційних мереж та інформаційних потоків в організації; розробку і впровадження систем електронного документообігу (ІТ-інжиніринг); вивчення «техніки особистої роботи» з паперами, телефоном, кореспонденцією, книгами, комп'ютером та іншою оргтехнікою; формування навичок ефективного проведення нарад, бесід, зустрічей. Функції тайм-менеджменту реалізуються керівником організації, службою управління персоналом, лінійним керівником, а головне – самим працівником та персоналом загалом з використанням принципів та методів тайм-менеджменту, з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів.

Система тайм-менеджменту означає розробку і впровадження цілого комплексу заходів з вдосконалення управління часом, по суті, реінжинірингу усіх шести компонентів управлінського процесу. Таким чином, розробка і впровадження системи тайм-менеджменту – це завжди комплексне рішення завдань з тимчасової оптимізації організаційних процесів. Критеріями оцінки ефективності використання тайм-менеджменту є матеріалізованість, вимірність, системність, гнучкість, цілеспрямованість, інвестиційність, пріоритність,

своєчасність, контрольованість, легкість. Якщо розглядати ситуацію тайм-менеджменту в Україні, то можна побачити, що перед персоналом та менеджерами вітчизняних підприємств стоїть завдання адаптації до змін в організації, на ринку, в економіці країни, у світовій економіці загалом. В цій ситуації розвитку та змін в країні фактор часу в економічних процесах та діяльності людини стає все більш актуальним. Керівники мають усвідомити необхідність ефективного управління часом. Оптимізація часу на операційному рівні має важливе значення для виконання замовлення вчасно, скорочення циклу надання послуг, своєчасного реагування на зміну зовнішнього середовища, скорочення простоїв. Основними прийомами тайм-менеджменту є такі: – планування діяльності та результативне прийняття рішень; – організація діяльності (денний робочий план); – ефективна робота з інформацією; – ведення переговорів, удосконалення спілкування з оточуючими, управління потоком відвідувачів; – ефективне проведення нарад з визначенням тривалості кожного з етапів. Тайм-менеджмент починається зі встановлення цілей, деталізації та узгодженості, забезпечення прозорості діяльності, що сприяє ефективному контролю та взаємодії. Прозорість діяльності обумовлює появу інформації, яка, в свою чергу, забезпечує впевненість і, як наслідок, ініціативність співробітників, що вносить порядок в організацію діяльності і забезпечує отримання результату. Крім того, ініціативність породжує відповідальність, якщо вона стимулюється. Надана рекомендація з управління часом працівнику може використатися ним успішно, якщо він вважатиме, що так потрібно для успішного ведення справи. Важливим є формування оптимальної організаційної структури управління без зайвої інфраструктури, що сприяє уникненню дублювання функцій в організації. Розглядаючи проблему з нераціональним використанням фонду робочого часу та враховуючи таймменеджмент як сукупність способів планування та організації роботи співробітників, необхідно проаналізувати робочий час окремих категорій співробітників та виявити, де саме знаходиться «поглинач» часу. Таким чином, на сучасних підприємствах автором запропоновано використовувати такі методи планування часу. 1) Співвідношення (60: 40) передбачає складання плану на певну частину робочого часу (на 60%). Завжди в процесі праці виникають незаплановані події, відволікаючі моменти («поглиначі часу»), пов'язані зі специфікою роботи

менеджера та його відсутністю на робочому місці через консультації, спілкування з клієнтами. Тому необхідно залишати резервний час, але при цьому прагнути максимально скоротити втрати робочого часу. 2) Необхідно розробити загальний план роботи, що включає розподіл завдань на довго-, середньо- і короткострокові з встановленням їх пріоритетності. 3) Планування часу має бути регулярним, системним та послідовним. 4) Необхідно планувати тільки такий обсяг завдань, який менеджер зможе виконати. 5) Втрати робочого часу необхідно виявляти та намагатися усунути одразу. 6) Необхідно фіксувати результати, а не дії для уникнення незапланованої діяльності.

7) Доцільно встановлювати тимчасові норми та тимчасові терміни для виконання завдання [9, с. 93–94]. 8) Необхідне постійне коригування плану та повторні перевірки виконання завдань. 10) Тимчасові плани працівників необхідно узгоджувати між собою. Грамотне планування робочого дня дає змогу просунутися до виконання не лише середньострокових, але і довгострокових завдань. Напрями покращення використання робочого часу наведено на рис. 3. Все це може прямо або побічно вплинути на поліпшення використання робочого часу. Для ефективного управління часом необхідне виявлення тимчасових витрат. Інвентаризація часу включає хронометраж як кількісний облік часу різних видів діяльності та може проводитися за певний проміжок часу і з певною періодичністю. На основі інвентаризації проводиться аналіз витрат часу. Найбільш поширені методи інвентаризації і аналізу організаційного та індивідуального часу такі: – поточні карти та діаграми для аналізу послідовності основних трудових дій з оцінкою їх ефективності; – карти та графіки Ганта або карти сумісних операцій для планування, контролю і аналізу сумісної ефективності, сумісної діяльності декількох працівників; – мережевий аналіз (графіки, матриці, таблиці) для планування та управління складними проектами, в тому числі планування, облік і контроль часу; – простий органайзер для кількісного аналізу витрат часу на основні види робіт, виявлення основних часових перешкод; – органайзер з функціями якісного аналізу часу для кількісного аналізу витрат часу на основні види робіт, включаючи якісну оцінку часових витрат по ряду критеріїв; – хронокарта Гастева для кількісного аналізу витрат часу на основні види робіт, наочне представлення результатів аналізу. Більшість запропонованих методів на початкових етапах

освоєння тайм-менеджменту слід використовувати для інвентаризації і аналізу тимчасових витрат, але надалі вони можуть бути використані і як інструменти для планування стратегічного і оперативного часу, а також контролю над виконанням поставлених завдань [10, с. 262]. У загальному вигляді етапи інвентаризації і аналізу часу виглядають таким чином (рис. 4). Інвентаризація та аналіз часу сприятимуть виявленню тимчасових втрат, сильних і слабких сторін стилю роботи, виявлять напрями витрачання часу, кількість часу, необхідного для виконання завдання, чинники, що стимулюють або обмежують працездатність. Сильні сторони використання робочого часу необхідно виявити і застосовувати в роботі. Для слабких сторін необхідно визначити їх причини, розробити заходи їх усунення. Це можливо здійснити за допомогою фотографії робочого дня кожного працівника та подальшого аналізу використанням ним свого робочого часу для того, щоб вивити, чи ефективно він його використовує, та розробити рекомендації з підвищення ефективності управління робочим часом на основі складання фактичного та проектного балансу робочого часу. Отримані дані дадуть достатньо чітке уявлення про структуру витрат робочого часу. Зіставлення отриманих результатів з нормами часу відповідного працівника дадуть змогу знайти резерви часу, що сприятимуть підвищенню продуктивності праці за рахунок зниження втрат часу з організаційно-технічних причин, з вини працівника, а також усунення непродуктивної роботи і втрат робочого часу. Таким чином, фотографія робочого часу є досить універсальним і доступним інструментом нормування праці, вивчення структури витрат робочого часу, перевірки дотримання дисципліни, розробки заходів з підвищення продуктивності праці і скорочення непродуктивних втрат робочого часу. Для ефективного тайм-менеджменту слід врахувати фактори, які перешкодили виконати роботи швидше. Для цього слід скласти листок можливих «денних перешкод», а також використовувати метод «Альпи», який є одним з методів аналізу часу: спочатку необхідно скласти загальний перелік справ, виставити біля кожного пункту приблизний час його виконання, розрахувати загальний час. Після цього необхідно встановити пріоритети для усіх справ за допомогою аналізу АБВ (А – найважливіші справи, Б – важливі справи, В – менш важливі та несуттєві справи) та уточнити згідно з цим завдання на день [3, с. 85]. Головне правило планування часу – це співвідношення

60: 40, де 60% – запланований час, а 40% – резерв для несподіваних справ. Отже, необхідно перевірити ще раз скалькульовану потребу в часі і скоротити час на усі справи до необхідного. За рахунок цих скорочень співробітник може також значно звільнити свій робочий час, витративши його на важливіші завдання, які неможливо скоротити так само. Також необхідно уміти помітити і скористатися так званою слушною нагодою, якщо вона надається. Таким чином, для підвищення ефективності використання робочого часу з впровадженням технології тайм-менеджменту на підприємстві необхідно: – чітко планувати цілі і завдання на місяць, а не тільки на робочий день; – планувати завдання за терміновістю та за складністю; – ділити складні і великі завдання на дрібні; – не вирішувати особисті питання в робочий час; – зосереджуватися на поточній справі, не поспішати і не метушитися, перемикаючись з однієї справи на іншу. Висновки. З наведеного вище можна зробити такі висновки. Впровадження технології таймменеджменту на підприємстві сприяє вирішенню багатьох проблемних питань в галузі управління часом та управління персоналом з подальшою розробкою рекомендацій щодо їх вирішення. Це обумовлює необхідність формування системи таймменеджменту. Проведене дослідження дало змогу побудувати систему тайм-менеджменту на підприємстві, визначити її основні завдання, принципи, фактори впливу, функції, методи та елементи. Запропоновано етапи інвентаризації та аналізу робочого часу, а також напрями покращення використання робочого часу на підприємстві. Це сприятиме виявленню непродуктивних втрат часу з метою розробки рекомендацій щодо усунення та підвищення продуктивності праці, підвищенню рівня трудової дисципліни, покращенню якості роботи персоналу, розвитку працівників, що, в свою чергу, приведе до підвищення ефективності управління персоналом. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є практичне впровадження технології тайм-менеджменту з урахуванням специфіки діяльності підприємства, деталізація етапів інвентаризації та аналізу часу з розробкою показників аналізу часу та інтегрального показника оцінки ефективності системи таймменеджменту на підприємстві.

Висновки до розділу 2

Проведені дослідження по використанню робочого часу менеджера дозво-

ляють зробити висновок про те, що цей процес потребує поліпшення, тому що він не побудований ефективно і не завжди достатньо часу для вирішення важливих питань. Проведений аналіз показав, що час розривів через порушення режимів роботи становить 5 хвилин. Здавалося б, це небагато, але прості розрахунки дозволяють визначити загальну суму витрат, пов'язаних з виплатою працівників, некомерційної організації.

В середньому за 247 робочих днів, таким чином, робочий час у годинах з сорокагодинний робочим тижнем становить 1976 год. Річний фонд винагороди керівника відділу продажів складає 468 720 грн. Вартість однієї години в середньому становить 237,2 грн. 5 хвилин в день протягом року перетворюються 1235 хвилин або 20, 58 годин. Таким чином, організація витрачає щонайменше 4881,58 грн. В ході бесіди з начальником відділу продажів ТОВ «ТВО «ЕЛКОР» ми звернули увагу на організацію умов роботи. Оскільки в раціональному використанні робочого часу важливу роль відіграє обладнання робочого простору, тому що чим краще робоче місце обладнане, тим вища продуктивність роботи менеджера. Слід зазначити, що робоче місце менеджера оснащено недостатнім набором офісного обладнання. Отже, в офісі немає сканера. Щоб відсканувати і надіслати необхідну документацію, керівник повинен звернутися в маркетингове управління. Таким чином, мінімальна втрата часу становить близько 10 хвилин. Використовуючи раніше розрахований алгоритм розрахунку і враховуючи, що потреба в скануванні документів з'являється приблизно два рази на тиждень, ми отримуємо 3906,7 грн. У цих умовах рекомендується придбати сканер. Його вартість становить 3708 грн., тому організація зможе заощадити 198,7 грн.

Також необхідно організувати раціональне планування робочого місця, що дозволяє заощадити час на пошук коштів і об'єктів праці і зменшити фізичні зусилля працівника. Ми пропонуємо ввести програму організації робочого місця 5S (далі – «програма»), яка народилася в Японії, значно підвищити ефективність і керованість робочої зони, підвищити продуктивність праці і заощадити час. Незважаючи на те, що спочатку програма 5S була розроблена для робітників, зайнятих виробництвом, ці принципи можуть бути адаптовані для робочого місця менеджера

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В СТРУКТУРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ЕЛКОР»

3.1. Основні напрямки удосконалення діяльності підприємства ТОВ «Науково-виробниче підприємство «ЕЛКОР»

Одним зі шляхів вирішення проблем тайм-менеджменту в молоді є побудова колеса життя, яке має на меті допомогти визначити основні життєві пріоритети, що оптимізує використання часу. За допомогою життєвого колеса балансу можна подивитися на своє життя з боку і з'ясувати, чого не вистачає, а що є в надлишку. Воно допоможе зрозуміти і вирішити деякі проблеми. Іноді в житті виникають складності, а людина не знає, звідки їх коріння, що послужило виникненню. Допомогти розібратися в цьому може колесо балансу. Воно дає можливість зрозуміти, з яких складових складається ваше життя, що в ній дійсно важливо, а що є другорядним, воно дасть відповіді на багато питань, а також можливий напрямок, в якому необхідно діяти. Життя людини складається з кількох сфер: робота, сім'я, здоров'я, спорт, саморозвиток і т.д. Людина перебуває в гармонії з собою тільки в тому випадку, якщо однаково реалізується у всіх життєвих сферах. Звичайно, це в ідеалі. Колесо балансу здатне показати, що потрібно підтягнути, а де збавити. Цю вправу потрібно робити мінімум один раз на місяць, щоб контролювати своє життя і свої результати розвитку в якійсь галузі. Проведено аналіз колеса балансу студентів та обчислено кожен критерій в середньому (рис. 4). Аналізуючи дані рис. 4, можна зробити висновок, що найважливішим для опитаних респондентів є духовний розвиток (9,4) та їх оточення і друзі (9,1). Критерії, які набрали найменше балів, – це особисте зростання та фінанси – 6,3 та 5 балів відповідно.

Для покращення управління власним часом сучасній молоді запропоновано дотримуватись таких рекомендацій: Планувати час. Планувати час необхідно в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі (тобто ставити собі цілі на день, на тиждень, на місяць, на рік і далі). Починати планування необхідно з короткострокових планів на день, які складаються на передодні з

вечора, а в кінці дня аналізуються. Планування можна здійснювати двома способами: на папері (в блокноті, органайзері); електронному вигляді (гугл-календарі, різноманітні веб-сервіси, мобільні додатки) [13, с. 195]. Боротися з поглиначами часу. Застосовуючи правила тайм-менеджменту, намагайтеся вже відразу виключати зі свого робочого процесу всіх поглиначів часу (соцмережі, телевизор, комп'ютерні ігри, балаканина мобільним телефоном та ін.). Розставляти пріоритети. Необхідно розділити усі завдання на термінові і важливі. Розпочинаючи новий день, необхідно приступати до термінових і важливих справ, після їх завершення – до термінових і не дуже важливих, потім важливі і не дуже термінові і так далі, в міру спадання терміновості і важливості. Не можна переходити до менш важливим і менш термінових справ, поки Ви не закінчили більш важливі і більш термінові. [14, с. 195]. Приступати до справ необхідно від складного до простого. При плануванні робочого часу найскладніші завдання необхідно ставити на початок дня, а потім рухатися до кінця дня в міру спадання складності. Така розстановка задач необхідна тому, що на початку робочого дня в людини є більше сил впоратися зі складними задачами. Розбивати складні справи. Якщо задача складна і її не можна виконати одразу, тоді її треба розділити на під задачі і вона не буде здаватися такою складною. Приступаючи до виконання не складних задач поступово втягуєшся у роботу і в кінцевому результаті розв'язуєш складну задачу. Використовувати техніку дедлайну (з англ. Deadline – крайній строк, граничний термін), тобто встановлювати час на виконання завдань на день. Такий підхід дає можливість бути більш сконцентрованим і продуктивним в роботі і не відволікатися на зайві справи. Делегувати завдання. Якщо дану роботу може виконати хтось за вас, доручайте її. Це дозволить вивільнити вам час на інші більш важливі справи. Говорити «Ні!» тим справам, що не стоять у Вас у пріоритеті. Не дозволяйте користуватись іншим Вашим особистим часом. Відмовляти тактовно, щоб було зрозуміло, що відмовляєтесь Ви саме від завдання, а не від людини. Відпочивайте. Тобто в роботі необхідно робити маленькі перерви використовуючи метод «помідор» для відновлення концентрації уваги на завданні. Мотивувати себе. Якщо у вас є мета, в ви починаєте ефективно використовувати свій час, оскільки без мотивації усі вище наведені методи «тайм-менеджменту» не працюють ефективно. Висновки. Управління часом стосується більшою мірою організації власного та робочого часу,

ніж його економії. Людина, а особливо молода людина, яка має безліч можливостей, повинна прагнути до правильного розподілу часу відповідно до особистих інтересів та інтересів роботи. Потрібно так використовувати час, щоб забезпечити виконання максимальної кількості завдань, які, у свою чергу, обумовлюють виконання проміжних завдань, що й призведуть до реалізації основної мети, але в той самий час не викличуть перевтому та перенавантаження. Для цього потрібно мати час для відпочинку та здорового сну. Успішне втілення в роботі методів «тайм-менеджменту» залежить насамперед від самої людини і від її бажання працювати раціонально.

3.2. Розробка заходів з впровадження концепції тайм-менеджменту в структурі забезпечення організаційного розвитку підприємства

Підприємство ТОВ «ТВО «ЕЛКОР» має хороші фінансово-економічні показники і займає непогане положення на ринку України. Відповідно до рисунку 1 цикл тайм-менеджменту включає п'ять замкнутих в цикл компонентів-функцій (постановка мети, планування, ухвалення рішення, виконання рішення, контроль над виконанням рішення, постановка нової мети тощо і один наскрізний компонент, присутній на усіх етапах циклу (інформація, комунікація)). Формування на підприємстві системи управління часом, передусім, має бути орієнтоване на розвиток у працівників трьох найважливіших складових часової компетентності, зокрема: усвідомлення часу, емоційного переживання часу і організації часу професійної діяльності, що в комплексі забезпечує їхню емоційну стабільність, стресостійкість та самоорганізацію [2, с. 281]. Сьогодні доцільно виокремити два рівні тайм-менеджменту [2, с. 281]: — особистий тайм-менеджмент — це сукупність різних технік та технологій організації власної роботи працівника, яку він здійснює в особистих інтересах, не бажаючи водночас даремно витрачати ресурси свого часу; охоплює технології особистого росту та тайм-менеджменту; — корпоративний тайм-менеджмент основну увагу зосереджує на часовій організації роботи всіх працівників підприємства, наслідком якої є ефективне використання часу кожним з них; передбачає впровадження стандартів економного та результативного використання бюджету

робочого часу. Для підвищення ефективності використання робочого часу з впровадженням технології тайм-менеджменту на підприємстві необхідно: — чітко планувати цілі і завдання на місяць, а не тільки на робочий день; — планувати завдання за терміновістю та за складністю; — ділити складні і великі завдання на дрібні; — не вирішувати особисті питання в робочий час; — зосереджуватися на поточній справі, не поспішати і не метушитися, перемикаючись з однієї справи на іншу. Приймавши рішення про пріоритетність виконання тієї, чи іншої роботи, доцільно переходити до її планування та реалізації відповідних дій. Згідно з тайм-менеджментом є такі етапи виконання планів [5]: 1. Формування цілей. Цей етап є найвідповідальнішим, оскільки він визначає ефективність кінцевих результатів. Напрямок подальшої роботи залежить від правильно поставленої цілі, яку потрібно формулювати чітко та конкретно. 2. Планування. Систематичне планування є запорукою ефективного розподілення часу. Занотовування планів дає змогу досягнути розмір робіт, що має бути виконаний. Робота зі списком запланованих справ, який направляє нас в потрібне робоче русло, у перший же день покращує продуктивність на 25 %. 3. Прийняття необхідних рішень для виконання майбутніх справ. Перед початком роботи можуть виникати суперечливі питання і для того, щоб максимально бути зосередженим на здійсненні запланованого, слід попередньо прийняти певні рішення, які дозволять працювати ефективніше. 4. Виконання запланованих справ. Процес планування здійснюється саме з метою реалізації задумів. Саме тому після формування цілей і прийняття рішень настає етап реалізації планів. 5. Контроль і підбиття підсумків. На цьому етапі оцінюється виконана робота і, за потреби, вносяться певні корективи. Тож, підприємство має впровадити та вдосконалити заходи в структурі забезпечення організаційного розвитку підприємства (див.табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Заходи, які підприємство має впровадити та вдосконалити в структурі
забезпечення організаційного розвитку підприємства:**

Заходи в структурі забезпечення організаційного розвитку підприємства:	
• підвищити ефективність організаційної діяльності через зміни індивідуального та колективного поведінки в бік вдосконалення і змін, мобілізації творчих здібностей і винахідливості, і створення організації унікальною в своїй основі;	

• організації необхідно домогтися того, щоб реалізувався взаємозв'язок особистої та організаційної ефективності і спільне бачення збігалося з баченням особистим;
• підтримка особистих показників ефективності, як і організаційних має бути безперервною;
• необхідно досягти ототожнення співробітників себе з організацією

Важливим компонентом планування тайм-менеджменту є структуризація часу роботи і відпочинку. Потрібно робити паузи і змінювати види діяльності, так найкраще можна попередити втоми. Ефективність зміни діяльності відзначають працівники і такої компанії, як ТОВ "Нова Пошта". За даними опитування працівників, більшість з них відзначають збільшення мотивації та зменшення втоми на роботі на цьому місці (рис. 2). Отже, працівники справді відзначити збільшення мотивації та зменшення втоми. Рівень втоми знизився з 7,8 до 5,1 балів, а рівень мотивації підвищився з 5,3 до 7,2 балів. Все це показує ефективність системи частотної зміни діяльності для співробітника, оскільки таким чином для організму створюється більше різноманіття в справах. Слід зазначити, що за кордоном велика увага приділяється чіткому визначенню самої норми часу і її складових, у зв'язку з чим на національному і галузевому рівнях розроблені спеціальні довідники, термінологічні тлумачення всіх понять, методичні уніфікації і тому подібне. Наприклад, у Великобританії розроблений єдиний термінологічний довідник по нормуванню праці [1, с. 20—25]. Світовий досвід і практика відрізняються великою різноманітністю гнучких форм зайнятості. Концепція скороченого робочого тижня (compressed work week) вперше стала застосовуватися в Сінгапурі на початку 1970-х рр. в якості альтернативи стандартного 5-денного робочого тижня — при збереженні загальної кількості щотижневих робочих годин (за законодавством Сінгапуру — 40 годин) скорочується кількість робочих днів. Наприклад, чотири робочих дні по 10 годин кожен, або три робочих дні по 12 годин кожен; або чотири 9-годинних робочих дня (з понеділка по четвер), а в п'ятий день (п'ятниця) працівник працює один раз в два тижні протягом 8 робочих годин. Прикладом може служити практика лікарні "КК Вімінс енд Чілдрен Хоспіталь", де замість 8-годинного робочого дня застосовується 12-годинний робочий день для медичного персоналу (90% зайняті цією формою), що дозволило скоротити число відсутніх на роботі з тих чи інших

причин, краще задовольняти запити пацієнтів [6]. Для більш наочного порівняння різних форм організації робочого часу наведемо відмінності в продуктивності персоналу зі зміною частки працівників, які працюють за гнучкою формою організації часу в Сінгапурі (табл. 1). Для того щоб провести кореляційно-регресійний аналіз залежності продуктивності від частки працівників, що працюють з гнучким робочим часом, наведемо лінію тренду даної залежності на рисунку 3. Відповідно з даними рисунку 3, динаміка є доволі показовою, адже фактично зі збільшенням частки працівників, в яких робочий час є гнучким, збільшується і продуктивність у вартісному вираженні. Рівняння регресії має вигляд: $y = 7,9487x + 44,854$, де y — це рівень продуктивності в вартісному вираженні на 1 працюючого на 1 годину, дол. США, x — частка зайнятих працівників з гнучким робочим часом, %. Тобто зі збільшенням частки зайнятих з гнучким робочим часом на 1% продуктивність на 1 годину на 1 працюючого збільшиться на 7,94 дол. США. Якщо за цією моделю, припустити, що ця частка становитиме 0, тобто всі працюватимуть за фіксованим робочим часом, то продуктивність складала б 44,85 дол. США на 1 працюючого на 1 годину. А це вже набагато скромніший показник, ніж 101,8 дол. на годину

Зазвичай організаційна структура в більшості українських підприємств спрямована на виробництво, незважаючи на такі фактори, як юридичний статус підприємства або його галузева належність. Недоліки такої структури полягають у (див.рис. 3.6) [11]:

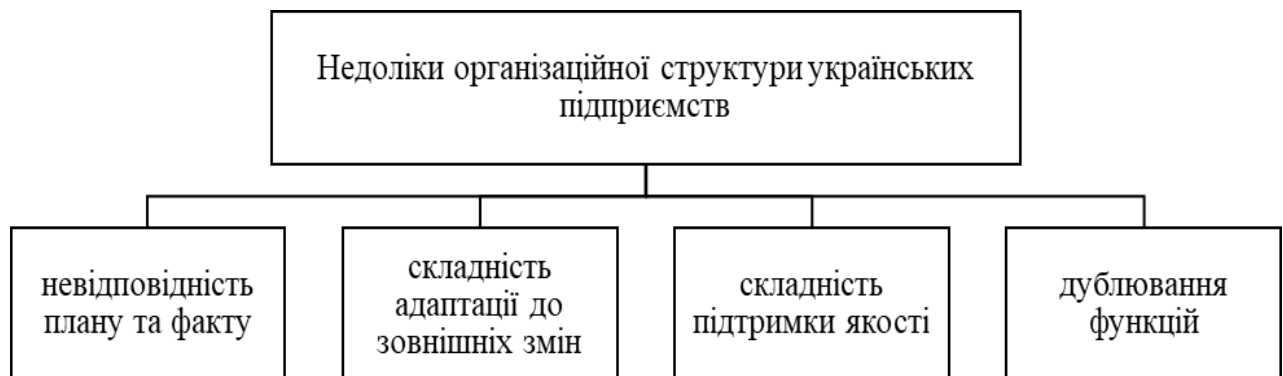


Рис. 3.6. Недоліки організаційної структури українських підприємств

Джерело: складено автором на основі [39].

Якщо зауважити про проблеми планування робочого часу, то однією з проблем, які

заважають менеджеру ефективного використовувати власний час є невизначеність важливості справи. Навіть при складанні списку потрібних справ і викреслюванні вже зроблених, невиконаними можуть залишитися найважливіші та термінові завдання. Окремо слід виділити проблему відкладання неприємних справ на майбутнє. Трапляється, що менеджер змушений зробити неприємну роботу і тому максимального відтягує час її виконання, тим самим весь цей час знаходячись в напруженні. Краще одразу братися за такі справи, щоб уникати нервового напруження і швидше позбутися завдань, які по тій чи іншій причині викликають дискомфорт [5].

Проблемним питанням залишається мультитаскінг. У ситуаціях недостатності часу виконання двох або більше задач одночасно може видатись гарною ідеєю, а, втім, це не так. Неможливо поєднувати два завдання, кожне з яких вимагає вашої зосередженості. Людина фізіологічно не в змозі однаково ефективно виконувати дві речі одночасно, можна лише переключатися з однієї на іншу і при цьому робити їх не так ефективно, як це можна зробити, виконуючи їх по черзі. Вирішити цю проблему можна шляхом зосередження уваги на чомусь конкретному, а не розсіювати її. Поступово та в порядку черги виконувати свої обов'язки [5]. Ще однією проблемою управління часом виступають непотрібні рішення, які відіймають час. Кожне рішення, яке людина приймає, погіршує можливість для прийняття наступного. Щодня доводиться приймати безліч рішень різного ступеня важливості. І чим більше менеджер зосереджує увагу на малозначимих речах, тим менше він концентрується на тих, які справді вагомі. Марк Цукерберг сказав з цього приводу: "Я намагаюсь позбавити своє життя від непотрібних турбот, щоб сконцентруватись на роботі."

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є теоретичне узагальнення та вирішення науково-практичного завдання підвищення ефективності тайм-менеджменту в системі управління трудовими ресурсами підприємства. Отримані науково-теоретичні та практичні результати дозволяють зробити такі висновки:

1) В сферах бізнес-організацій, де час має особливий економічний еквівалент і стає конкурентним продуктом, боротьба за час особливо велика. Тут все набуває особливої ваги: і індивідуальний тимчасової коучинг вже поступається місцем формуванню специфічної «тимчасової корпоративної культури», де основною цінністю виступає значуще ставлення до часу. Час - це особливий економічний ресурс організації і нехтування часом призводить до певних ризиків в бізнесі, впливає на формування довіри між партнерами. Важливо постійно перебувати в одному просторово-часовому вимірі з партнером, враховувати особливості ставлення до часу замовника і клієнта. Мистецтво психологічної взаємодії в чималому ступені залежить від точності попадання семантичного поля суб'єкта в семантичне поле об'єкта, взаємної впорядкованості їх тимчасових просторів.

2) Впровадження технології тайм-менеджменту на підприємстві передбачає взаємозалежне раціональне управління виробничим процесом і робочим часом всього персоналу. Ефективність цього управління полягає не в швидкості виконання завдань, а в правильному розподілі сил і можливостей конкретного підприємства.

3) У сучасних умовах розвитку підприємств не розроблено та навіть не сформульованого абсолютно універсального та справедливого показника (системи показників), що здатні передати правдивий рівень розвитку персоналу. Звичайно, нагальність потреби всебічного розвитку працівників є актуальною, проте постійно виникають питання щодо вибору правильних показників та визначення критеріїв їх оцінки. Таким чином, більш доцільним постає всебічний аналіз підходів щодо визначення рівня розвитку персоналу, що застосовувались а українських та закордонних практиках організацій.

4) На основі аналізу підприємства, можемо зробити висновок, що ТОВ «ТВО «ЕЛКОР» є промисловим підприємством, основна мета якого полягає у виготовленні РЗА, реле тощо з метою збуту його оптовим продавцям для подальшої реалізації. Обсяги продажу даного підприємства зростають протягом останніх 4 років. РЗА є основним продуктом, який приносить майже 50% доходу.

5) Аналіз балансу робочого часу показав, що відсоток використання робочого часу працівників в операційному відділенні протягом робочого тижня становив 91,6%. Втрати робочого часу обґрунтовані організаційно-технічними причинами і порушенням трудової дисципліни. Втрати робочого часу з організаційно-технічних причин складають 6,25%, в зв'язку з порушенням трудової дисципліни - 2,1%. Можливі резерви для підвищення продуктивності праці і ефективності використання робочого часу складають 8,35%.

6) Для реалізації резерву використання робочого часу керівництву ТОВ «ТВО «ЕЛКОР» необхідно посилити роботу над контролем трудової дисципліни персоналу, а також налагодити організаційно-технічне постачання робочих місць. Реалізація даних заходів дозволить збільшити ефективність використання робочого часу і підвищити продуктивність праці персоналу.

7) Підвищення продуктивності праці можна шляхом: збільшення випуску продукції за рахунок більш повного використання виробничої потужності підприємства; скорочення витрат праці на її виробництво шляхом інтенсифікації виробництва, впровадження комплексної механізації та автоматизації виробництва, більш досконалою техніки і технології виробництва, скорочення втрат робочого часу за рахунок поліпшення організації виробництва, матеріально-технічного постачання та інших факторів відповідно до плану організаційно-технічних та інноваційних заходів.

Пропонуємо для ТОВ «ТВО «ЕЛКОР» створити Спільний центр обслуговування (СЦО) і перевести бухгалтерію усіх підприємств концерну на обслуговування даному центру. Крім того, вона забезпечить перепроєктування бухгалтерського обліку на засадах централізації і створення СЦО, що, у свою чергу, має такі переваги: забезпечення керованості процесу; відсутність ризику

втрати доступу до реалізації облікових функцій або контролю за ними; мінімізація ризику розголошення конфіденційної інформації; можливість упровадження єдиних стандартів реалізації облікових функцій; можливість оптимізації процесу реалізації облікових функцій як на рівні СЦО, так і на рівні підприємств; мінімізація організаційного опору у процесі впровадження; можливість довгострокового планування; полегшення інтеграції нових організацій; одержання облікових послуг за собівартістю.

8) Ефективне і раціональне використання робочого часу є результатом раціонального режиму робочого часу і відпочинку, вміння визначити пріоритетні завдання, налагодженої системи комунікативних зв'язків. Ставлення до робочого часу і працівників, і роботодавця повинні виражатися через пунктуальність, роботу на результат, трудову віддачу. Підвищити ефективність використання робочого часу на підприємстві можна за допомогою таких важелів, як взаємні обов'язки сторін, система матеріального стимулювання, умови праці. Їх об'єднанов Правилах внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються трудовими колективами за поданням власника або вповноваженого ним органу та профспілкового комітету на базі типових правил. Виявлення резервів використання робочого часу, ефективність усіх стадій виробництва залежать від обліку робочого часу. Незалежно від режиму роботи на кожному підприємстві, має бути організовано табельний облік використання робочого часу. Правильне визначення характеру і змісту витрат часу в трудовому процесі виконавця дозволяє обґрунтовано поділити необхідні та зайві витрати, виділити наявні втрати часу і на цій основі виявити резерви робочого часу для його ефективного використання. Виявлення резервів скорочення затрат часу повинно ґрунтуватись на ліквідації його втрат, які є значними при виконанні багатьох технологічних процесів. Насамперед, потрібно розуміти, з яких причин існують втрати.

9) Раціональне використання робочого часу сприяє поповненню знань, забезпечує необхідне відвертання від службових справ, попереджає психічні перевантаження. Можливість раціональної організації використання часу співробітниками визначається рядом факторів. У їх числі слід назвати рівень професійної

підготовки даної людини та підлеглих їй осіб, стиль роботи вищестоящих керівників, загальний характер організації праці, ступінь свідомості при виконанні службового обов'язку всіма працівниками і т. ін. Однак головним є розуміння співробітниками необхідності аналізувати витрати свого часу та їх бажання планувати його використання. Таким чином, ми бачимо, що даний проект пропонує звільнення одного робітника за умови збереження рівня продуктивності підприємства. До того ж зменшується річний ФЗП, збільшується економічний ефект. Тому ми вважаємо, що дані зміни є доцільними.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Закон України від 28.06.1996 № 254к/96–ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Кодекс законів про працю України. Закон України від 10.12.1971 № 322–VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Положення про робочий час і час відпочинку водіїв колісних транспортних засобів. Наказ Міністерства транспорту та зв'язку України від 07.06.2010 № 340. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0811-10>
4. Лист Мінсоцполітики України «Про режим роботи, тривалість робочого часу і відпочинку» від 22.06.2007 р. № 199/13/116–07. URL: <http://planeta-inform.com.ua/rezhimy-raboty-irabochee-vremya>
5. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво управляти своїм часом. URL: <http://alyushina.com/content/presentation/TM.pdf>
6. Бабчинська О.І., Вараниця В.С. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства за допомогою тайм-менеджмента. *«Молодий вчений»*. 2015. № 12 (27). Частина 1. С. 112-115.
7. Багрова І.В. Нормування праці: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 212 с.
8. Балабанова Л. В., Сардак О. П. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ: Професіонал, 2007. 407 с.
9. Балан О. Д. Зарубіжний досвід застосування системи мотивації, оплати та нормування праці. *Агросвіт*. 2011. № 17—18. С. 20—25.
10. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”*. 2018. Вип. 30. Ч. 3. С. 83–87.
11. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”*. 2018. Вип. 30. Ч. 3. С. 83–87.
12. Білявський В.М. Людський капітал як інструмент оцінювання конкурентоспроможності організації. *Вісник Харків. нац. ун-т ім. В.Н.*

Каразіна. 2017. № 92. С. 79-87.

13. Білявський В.М. Оцінка ефективності програми кар'єрного розвитку працівників торговельного підприємства. *Вісник Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. 2012. № 1 (172). Ч. 1. С. 6-13.*
14. Білявський В.М., Богач К.В. Особливості впровадження тайм-менеджменту як інструменту управління робочим часом. *Інноваційні фактори підвищення потенціалу розвитку сучасних підприємств. 2018. С. 192-194*
15. Білявський В.М., Литвин Д.В. Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку підприємства. *Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю: III міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 21 квітня 2021 р. Полтава : Полтавська державна аграрна академія, 2021. С. 747–750.*
16. Білявський В.М., Шепута М.М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки. 1'2018. № 38. С. 131-140.*
17. Борисюк О.М. Сутність та структура управлінської компетентності керівника. *Проблеми екстремальної та кризової психології : збірник наукових праць. 2014. Вип. 16. С. 11–21.*
18. Буняк Н. М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості. *Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип.18. – URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf>*
19. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство : електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету. 2018. Вип. 14. С. 279–283. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/39.pdf*
20. Буряченко О.Є., Яроміч С.А. Часова організація діяльності державних службовців. *Приазовський економічний вісник : електронний науковий журнал. 2018. Вип. 1(06). С. 44–49. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/10.pdf*
21. Володін Д.Ю., Снегирьов А.А. Створення системи управління персоналом в страховій компанії. *Управління в страховій компанії. № 3. 2007*
22. Гаврилюк А. М., Плецан Х.В. Тайм-менеджмент як складова успішної

- комунікативної взаємодії в індустрії туризму України. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/14.pdf
23. Гальчинський А. Методологія аналізу економічної глобалізації: логіка оновлення. *Економіка України*. 2009. № 1. С. 4–18.
 24. Назарова Г. В., Мащенко М.А. Аналіз ефективності використання персоналу на промисловому підприємстві. *Економіка: проблеми теорії та практик : зб. наук. пр.* Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. Вип. 237. Т. 1. С. 72–80.
 25. Непочатов С.І. Аутсорсинг облікових функцій у корпоративних структурах. URL: <http://ier.donetsk.ua/news/contens/Nepochatov.pdf>.
 26. Нестік Т. Командоутворюючий тайм-менеджмент. *Кадрова служба і управління персоналом підприємств*. №4, 2004.
 27. Николаенко В. О. Методи економіко-математичного моделювання в стратегічному управлінні персоналом. 2008. № 8. С.17–24.
 28. Острянюк Т.С. Критерії, показники та рівні сформованості часової компетентності майбутніх соціальних працівників. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Серія “Педагогічні науки”*. 2017. Вип. 80(1). С. 235–239.
 29. Петрушенко М.М., Бондар Т.В. Управління часом як засіб досягнення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія “Економіка”*. 2009. № 1. С. 10–18.
 30. Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”*. 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 148–153.
 31. Підручна І.Б. Психологічні особливості часової компетентності особистості. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія “Психологія”*. 2012. № 1009. Вип. 49. С. 49–52.
 32. Пристрої і термінали РЗА. Офіційний веб-сайт компанії. URL: <https://relnis.ua/produksiya/relejnaya-zashchita-i-avtomatika>

33. Причепа І.В., Соломонюк І.Л., Лесько Т.В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6781>
34. Янковська Л. А. Менеджмент персоналу. Підготовка та перепідготовка працівників підприємства : навч. посіб. Львів: Вид. Національного університету "Львівська політехніка", 2005. – 196 с.

