

**ЕКОНОМІКА ПРАЦІ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ,
РОЗВИТОК ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ**

УДК 658.012.32: 65.015.2

ВЕДЕНІНА Ю. Ю.,
МАЖАРЕНКО К. П.,
ОРЛОВА К. О.

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

**ВПРОВАДЖЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ
В ДІЯЛЬНІСТЬ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Статтю присвячено теоретичному обґрунтуванню та практичному дослідженню впровадження методик тайм-менеджменту, а також виявленню ефективності їх функціонування в умовах діяльності сучасних промислових підприємств. В результаті дослідження було виявлено, що ефективність використання робочого часу робітниками, великою мірою залежить від уміння своєчасно застосовувати прийоми і методи підвищення власної ефективності у своїй повсякденній діяльності.

Ключові слова: технологія тайм-менеджменту, фотографія робочого часу, раціональність використання робочого часу, система 5S.

VEDENINA U.,
MAZHARENKO K.,
ORLOVA K.

Kremenchuk Mykhailo Ostohradskyi National University

**IMPLEMENTATION AND REALIZATION OF TIME-MANAGEMENT
TECHNOLOGIES IN THE ACTIVITIES OF MODERN ENTERPRISES**

A competent organization of working and personal time and a real assessment of one's own strengths and capabilities allow achieve the desired results, paying attention not only to work, but also to self-development, rest and communication, and to become more successful in all areas of activity. This article examines what time management methods really work; what are the time management tools; how the manager can organize his working time and staff time. The main target of an article is an analysis of modern technologies, procedures and methods of time-management, as well as the research of the necessity of its implementation in the operation of entities. During the work on the article, it was identified, that the necessity of chosen problematic highlighting is caused by that the during the process of management the threats always occur. The threats are due to the ineffectiveness of working processes performance on any level of organization administration. Whereas, the time-management allows to manage working time, plan, organize and evaluate labour costs at all [bases of business processes and minimize costs of entities. At the example of PJSC "Ferrexpo Poltava Mining" it was analyzed the effectiveness of working time usage by the way of worth time study composition. As a result of the analyse, the following indicators of work time usage were defined: rationality and extensity, as well as concrete recommendations on the improvement of working activity with the use of modern procedures of time-management were provided. The main conclusion of this work is that the time-management functioning for the organizations' managers at all levels brings to positive changes, in general. The economic effectiveness from the recommended activities was also evaluated, as well as the reasonability of its functioning in the activity of the entity.

Keywords: time-management technology, work time study, rationality of work time usage, 5S system.

Постановка проблеми. Актуальність теми дослідження обумовлена проблемою підвищення ефективності використання робочого часу персоналу на промислових підприємствах і виявленням способів поліпшення його використання. В сучасних умовах кожен менеджер повинен прагнути організувати насамперед свій особистий час таким чином, щоб в найкоротші терміни і з найменшими витратами досягти поставлених цілей. Тобто, ефективність використання робочого часу працівниками фірми або організації багато в чому залежить від уміння, як керівника, так і підлеглих, використовувати сучасні прийоми і методи підвищення особистої ефективності в своїй повсякденній діяльності. Описані завдання успішно вирішуються на основі теоретичних підходів і практичних методів тайм-менеджменту.

Аналіз останніх досліджень. Питання підвищення ефективності організації праці розглядалися низкою вітчизняних та зарубіжних вчених [1]. Серед закордонних авторів, праці яких стали фундаментом технології дослідження тайм-менеджменту можна виділити Ф. Тейлора, П. Друкера, Г. Форда, Г. Емерсона. Становленню вітчизняної теорії управління часом сприяли наукові доробки Є.Л. Мерзлякової, А.К. Гастева, А.П. Аксенова, Н.А. Сафронової. Не дивлячись на важливість, функціональність і різнобічність дослідження проблематики управління робочим часом представниками різних наукових напрямків, все ще відсутня теоретична цілісність в підходах до технологій тайм-менеджменту.

Цілі статті. Основною ціллю даного дослідження є аналіз теоретичних засад та надання практичних рекомендацій щодо ефективного застосування сучасних прийомів і методів тайм-менеджменту на прикладі управлінського персоналу ПрАТ «Полтавський ГЗК».

Виклад основного матеріалу. В умовах сучасності виняткової важливості набуває управління таким недосяжним і при цьому не відновлювальним ресурсом, як час. Неможливо вибудувати ефективну систему управління часом фірми, не володіючи навичками і вирішення даної проблематики є корпоративне впровадження технологій тайм-менеджменту в якості елемента системи управління організацією. Сучасна література налічує безліч підходів до визначення даного поняття, які відображені на рис. 1 [2].

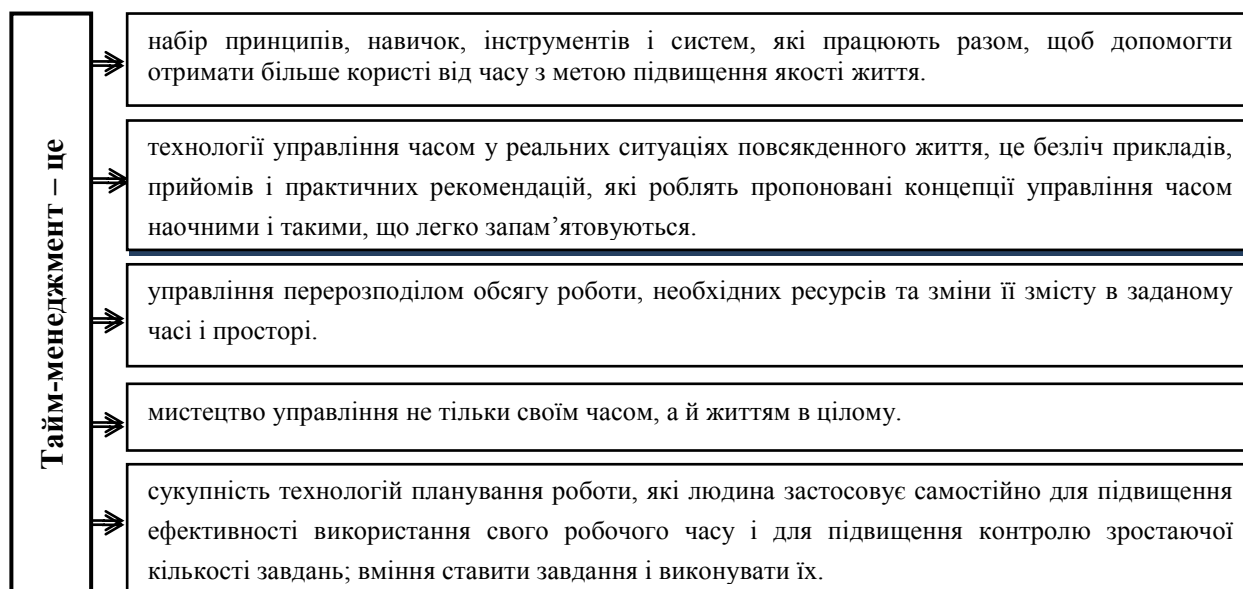


Рис. 1. Різноманітні підходи до розуміння сутності тайм-менеджменту

Існує також багато авторських методик для управління часом [3]. Основні з них, показані у таблиці 1.

Таблиця 1

Методики управління часом

Назва методики	Зміст
Принцип Парето або «золота пропорція планування часу»	Згідно з цим методом, 80% позитивного ефекту досягається завдяки 20% витрат на досягнення мети, тобто більша частка вашого успіху буде результатом всього лише кількох кроків.
Матриця Ейзенхауера або Закон примусової ефективності	Суть полягає в тому, що на все часу завжди бракує, але його завжди достатньо для найважливішого. Тому слід виконувати в першу чергу те, що є результативним.
Закон Стіва Тейлора	Згідно з цим законом, якщо відчуваєте приплив сил і бадьорість, пропонується не займатися рутинною роботою, в цей час треба займатися важливими справами. А якщо енергія спадає, треба займатися менш важливими справами
Методика Getting Things	Вона базується на тому, що записування всіх поточних справ, проектів та ідей дозволяє тримати пам'ять неперевантаженою і вільною для найголовнішого. Важливим компонентом методики є прийняття рішення
Done, розроблена Девідом Алленом	можливість щось удіяти відносно різного роду інформації, яка надходить
Метод ALPEN Лотара Зайверта	Планувати час пропонується, використовуючи п'ять кроків, що відповідають першим літерам абрєвіатури 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 – Контроль за виконанням дій.
Система 5S	Це метод організації робочого простору (офісу), метою якого є створення оптимальних умов для виконання операцій, підтримки порядку, чистоти, акуратності, економії часу і енергії. 5S є інструментом бережливого виробництва.

Сучасне становище характеризується підвищенням інтересу до проблем оптимального і раціонального використання робочого часу. У даній статті запропоновано розглянути та проаналізувати методологію впровадження прийомів тайм-менеджменту на прикладі розробки практичних рекомендацій

для персоналу конкретного підприємства гірничодобувної галузі ПрАТ «Полтавського ГЗК». Для проведення дослідження був здійснений аналіз витрат робочого часу керівника проекту з корпоративної соціальної відповідальності. Вивчення витрат робочого часу проводилося з використанням фотографії робочого часу, шляхом спостереження з послідовними вимірами цих витрат часу за видами, протягом п'яти робочих днів. Так як види робіт є однотипними, результати спостереження в узагальненому вигляді представлені у таблиці 2.

Таблиця 2

Витрати робочого часу за елементами роботи і перерв керівника проекту з корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Полтавського ГЗК»

Найменування витрат робочого часу	Поточний час у годинах та хвиликах	Тривалість (хв.)	Індекс	
			По виду	За змістом праці
1. Початок спостереження	8.00	*	*	
2. Підготовка робочого місця	8.00 – 8.10	10	ОП	ОРМ
3. Перевірка пошти, відповіді на термінові листи	8.10 – 8.20	10	ОП	О
4. Планування робочого дня	8.20 – 8.50	30	ОП	ПЗ
5. Проведення регулярної зустрічі з підлеглими	8.50 – 9.50	60	ОП	О
6. Отримання звітності благодійного фонду, ознайомлення з нею	9.50 – 10.10	20	ОП	О
7. Перевірка щомісячної звітності КСВ	10.10 – 10.30	20	ОП	О
8. Нарада з питань піару з начальником відділу	10.30 – 11.30	60	ОП	О
9. Відлучення за особистими потребами	11.30 – 11.40	10	ВОП	*
10. Підготовка презентації для директорів Групи	11.40 – 12.30	90	ОП	О
11. Обідня перерва	12.30 – 13.00	30	ВОП	*
12. Особисті розмови по телефону	13.00 – 13.10	10	ПТД	*
13. Відлучення за особистими потребами	13.10 – 13.15	5	ВОП	*
14. Запит на отримання даних для презентації	13.15 – 13.35	20	ОП	О
15. Ділове листування з представниками громадських організацій	13.35 – 14.00	25	ОП	О
16. Робота з підлеглими	14.00 – 14.30	30	ОП	О
17. Переговори з міжнародними організаціями про співпрацю	14.30 – 16.00	90	ОП	О
18. Робота з документами	16.00 – 16.30	30	ОП	О
19. Систематизація документів	16.30 – 16.50	20	ОП	ОРМ
20. Підведення підсумків дня	16.50 – 17.20	30	ОП	О
21. Планування наступного дня	17.20 – 17.35	15	ОП	ПЗ
22. Наведення порядку на робочому столі, вимикання комп'ютера.	17.35 – 17.40	5	ОП	ОРМ
Кінець спостереження	17.43	*	*	*
Тривалість зміни	*	623	*	*
Всього:	*	620	ОП-560 ПТД-10 ВОП-50	О-480 ПЗ-45 ОРМ-35

Відповідно до трудового кодексу робочий день становить 8 годин (480 хвилин). В даному випадку: робочий день керівника триває на годину довше. Робочий час керівника становить: 85,71 % часу основної роботи, 8,03 % підготовчо-заклучний час і 6,25 % часу витрачається на обслуговування робочого місця. Визначимо частку видів робіт в загальному бюджеті часу основної діяльності, що показано на рис. 2.

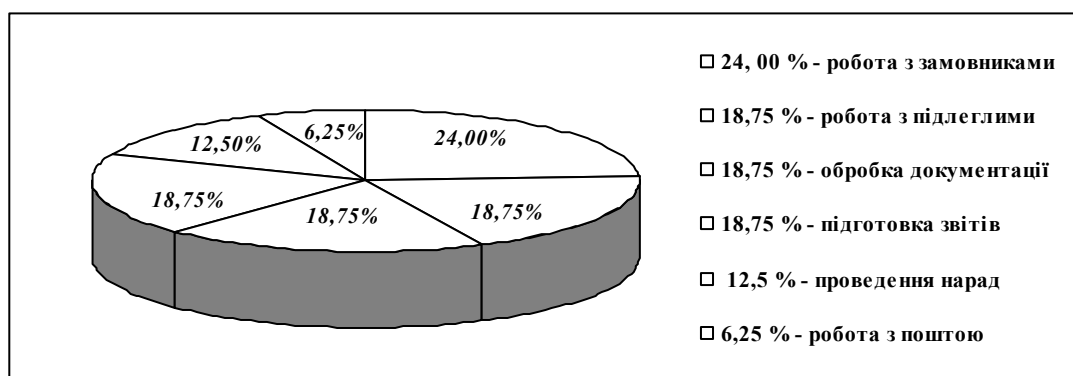


Рис. 2. Частка видів робіт в загальній кількості часу основної діяльності

Більшу частину оперативного часу займає робота з клієнтами (24 %), на роботу з документацією, підготовку звітів та роботу з підлеглими доводиться по 18,75%, переговори займають 12,5%, робота з поштою становить 6,25 %. Проведемо аналіз витрат робочого часу в наступних напрямках:

Екстенсивність використання робочого часу

Для оцінки результативності використання робочого часу можна застосувати коефіцієнт екстенсивності, що відображає використання фонду робочого часу:

без урахування часу на відпочинок і особисті потреби:

$$K_e = 1 - (\text{ПТД} + \text{ВОП}) / \Phi;$$

$$K_e = 1 - (10 + 50) / 620 = 0,9;$$

Нормативне значення K_e без урахування часу на відпочинок становить 0,94, таким чином, робочий процес організований недостатньо раціонально, відхилення становить 0,04.

з урахуванням часу на відпочинок і особисті потреби:

$$K_z = 1 - (\text{ПТД}) / \Phi;$$

$$K_z = 1 - (10) / 620 = 0,98;$$

Нормативне значення K_e з урахуванням часу на відпочинок, і особисті потреби складає 1,0; таким чином, виробничі процеси організовані досить раціонально, відхилення становлять 0,02.

Коефіцієнт втрат часу, через порушення режиму роботи:

$$K_{\text{птд}} = \text{ПНР} / \Phi;$$

$$K_{\text{птд}} = 10 / 620 = 0,016;$$

Нормативне значення коефіцієнта $K_{\text{птд}}$ при раціональній організації управлінської праці дорівнює 0,00. Так як отримане значення коефіцієнта 0,016, можна вважати, що втрат часу через порушення режиму роботи немає.

$$K_{\text{воп}} = \text{ВОП} / \Phi;$$

$$K_{\text{воп}} = 50 / 620 = 0,08;$$

Значення $K_{\text{воп}}$ -коефіцієнта часу регламентованих перерв в роботі дорівнює 0,08, вище нормативного значення 0,06 часу робочого дня.

Раціональність використання робочого часу відображається в наступних показниках, представлених в таблиці 3.

Таблиця 3

Раціональність використання робочого часу керівника проекту з корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Полтавського ГЗК»

Назва показника	Формула	Розрахункове значення	Нормативне значення
За змістом праці:		%	%
Коефіцієнт часу підготовчо-заключної роботи, $K_{\text{пз}}$	$K_{\text{пз}} = \text{ПЗ} / (\text{ПЗ} + \text{О} + \text{ОРМ})$	$45 / (45 + 480 + 35) = 8,04\%$	2-4%
Коефіцієнт часу основної роботи, $K_{\text{о}}$	$K_{\text{о}} = \text{О} / (\text{ПЗ} + \text{О} + \text{ОРМ})$	$480 / (45 + 480 + 35) = 85,71\%$	92-96%
Коефіцієнт часу на обслуговування робочого місця, $K_{\text{орм}}$	$K_{\text{орм}} = \text{ОРМ} / (\text{ПЗ} + \text{О} + \text{ОРМ})$	$35 / (45 + 480 + 35) = 6,25\%$	2-4%

Проаналізувавши дані, представлені в таблиці 2, можна відзначити, що розрахункове значення коефіцієнта часу підготовчо-заключної роботи і коефіцієнта часу на обслуговування робочого місця вище нормативного значення на 4,04% і 2,25% відповідно. Коефіцієнт раціональності використання основного робочого часу нижче нормативного значення на 6,3%.

Проведені дослідження про використання робочого часу менеджера дозволяють зробити висновок, що даний процес потребує вдосконалення, оскільки побудований недостатньо раціонально і на вирішення важливих питань не завжди вистачає часу. Впровадження в діяльність системи організації робочого місця 5S, дозволить значно підвищити ефективність і керованість операційної зони, підвищити продуктивність праці і зберегти час. У систему 5s входять п'ять дій, відображених на рис. 3.

Близько 20% свого основного часу керівник витрачає на роботу з документацією. Суттєво скоротити часові витрати допоможуть конкретні заходи. По-перше, необхідно класифікувати всю документацію. По-друге, існує певний потік документації, що вимагає постійної уваги і прийняття невідкладних рішень. Якщо цей потік є активним протягом всього робочого дня, розподіляти його необхідно у міру надходження. По-третє, розподіляти вхідні документи слід по класифікованих папках (не важливо, як представлений документ – на паперовому носії або в електронному вигляді). По-четверте, якщо за передані документи керівник несе відповідальність, то важливо відстежити подальше проходження документації, нагадати виконавцю про терміни і своєчасно отримати відповідь. Для полегшення процесу контролю слід завести спеціальний графік, зображений у таблиці 4.

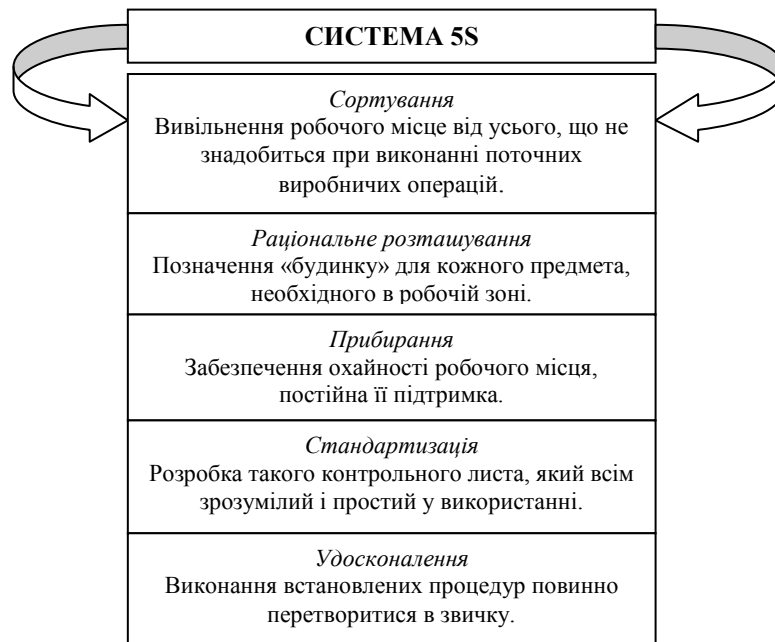


Рис. 3. Алгоритм дій системи 5S

Таблиця 4

Графік проходження документації

Назва документа	Отриманий	Виконавець	Відправлений	Отримати відповідь	Доповісти про виконання
-----------------	-----------	------------	--------------	--------------------	-------------------------

У кожній колонці проставляється дата і відстежується проходження документа. Подібний графік можна створити на робочому столі комп'ютера, а можна роздрукувати і повісити в зоні видимості. Вся документація фіксується і відстежується. Всі стовпчики найкраще заповнювати відразу в момент обробки документа.

Користь від проведення даних заходів значна: по-перше, з'являється можливість планувати роботу відповідним чином і розставляти пріоритети в усіх областях трудової діяльності, а по-друге, зекономлено велика кількість часу. У таблиці 5 розглянемо основні заходи тайм менеджменту і витрати на них для ПрАТ «Полтавський ГЗК».

Таблиця 4

Сума витрат на заходи тайм-менеджменту для ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Заходи	Сума витрат
Премія працівникам, які проводять корпоративні тренінги та семінари по тайм менеджменту (6 співробітників)	6 чол.*(500 *12 міс.) = 36 000 грн
Створення системи заявок на тренінги, а також системи збору та реалізації пропозицій і прохань співробітників підприємства з питань ефективної організації робочого часу. Дослідження проводиться щомісяця.	300*12 міс. = 3 600 грн
Всього:	39 600 грн

Таким чином, витрати на заходи по введенню корпоративних тренінгів і семінарів по тайм-менеджменту складуть 39 600 грн на рік.

Висновки. Отже, грамотний і регулярний тайм-менеджмент дає співробітникам усвідомлення того, що неефективне використання свого робочого часу – це втрати не тільки глави організації, а й їхні власні [4]. В рамках проведеного дослідження представилася можливість ознайомитися з існуючою організацією робочого часу менеджера середньої ланки на ПрАТ «Полтавський ГЗК». З метою вивчення витрат часу і видів робіт було використано такий метод, як фотографія робочого часу. Також проаналізовані витрати робочого часу в наступних напрямках: екстенсивність і раціональність використання робочого часу. Було виявлено, що з різних причин, час роботи використовується не зовсім раціонально. У зв'язку з цим, доцільно організувати серію заходів для впровадження тайм-менеджменту в діяльність ПрАТ «Полтавський ГЗК».

Література

1. Кучер Л. Р. Тайм-менеджмент як засіб підвищення ефективності діяльності керівника / Л. Р. Кучер // Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2013. – № 5 (4). – С. 203–205.

2. Колесов О. С. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ – УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ / О. С. Колесов, А.В. Вацьківська // Збірник наукових праць ВНАУ. – 2011. – № 2 (53). – С. 61–70.

3. Грабчак О. В. Планування робочого часу як вагомий фактор професійного успіху / О.В. Грабчак // Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна». – 2013. – № 1 (7). – С. 69–72.

4. Дубровська Н. В. Тайм-менеджмент і його роль в ефективному управлінні персоналом організації / Н. В. Дубровська, Е. С. Міщенко // Університет ім. В. І. Вернадського. – 2012. – № 3 (41) – С. 6–12.

References

1. Kucher L. R. Time management as a way to improve manager effectiveness / L. R. Kucher // All-Ukrainian Scientific and Production Magazine. – 2013. – №5 (4). – P. 203 – 205.

2. Kolesov O. S. Time Management / O. S. Kolesov, A. V. Vatskivska // Collection of scientific works VNAU. – 2011. – №2 (53). – P. 61 – 70.

3. Grabchak O. V. Working time planning as a significant factor of professional success / O. V. Grabchak // Collection of scientific works of the Khmelnytsky Institute of Social Technologies of the University of Ukraine. – 2013. – № 1 (7). – P. 69 – 72.

4. N. V. Dubrovskaya Time Management and its Role in Effective Human Resources Management / N.V. Dubrovskaya, E.S. Mishchenko // Vernadsky University. – 2012. – №3 (41) – P. 6 – 12.

Рецензія/Peer review : 05.03.2018

Надрукована/Printed : 08.06.2018

Рецензент: д. е. н., проф. Хоменко М. М.