

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

“ _____ ” _____ 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

“БАКАЛАВР”

**Тема: Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку ТОВ
«Науково-виробниче підприємство «РЕЛСіС»**

Виконала: Литвин Дарина Василівна

Керівник: к.е.н., доц., кафедри МЗЕДП Білявський Валентин Миколайович

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ (Білявський В.М.)

_____ (Серьогін С.С.)

Київ - 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступінь Бакалавр

Спеціальність 073 “Менеджмент”

Освітньо-професійна програма: “Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності)”

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

“ _____ ” _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломного проекту (роботи) студентки

Литвин Дарини Василівни

1. Тема проекту (роботи): ***Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку ТОВ "Науково-виробниче підприємство "РЕЛСіС"***

затверджена наказом ректора від “19” березня 2021, № 450 /ст.

2. Термін виконання проекту (роботи): з “5” квітня 2021 до “6” червня 2021

3. Вихідні дані до проекту (роботи): ***Бухгалтерська звітність баланс, звіт про фінансові результати, статут підприємства ТОВ "Науково-виробниче підприємство "РЕЛСіС", літературні джерела.***

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: провести дослідження, щодо впровадження та вдосконалення тайм-менеджменту організації підприємства, здійснити оцінювання ефективності впроваджуваних заходів в структурі розвитку організації, розробити заходи з впровадження нових заходів менеджменту підприємства, проаналізувати ефективність оцінки результатів тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл. -3, рис. -7

Аналітико-дослідницький розділ: табл. -20, рис. -5; формули - 1

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. -4, рис. -2; формули - 2

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ пор.	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.04.21-15.04.21	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ "Науково-виробниче підприємство "РЕЛСіС"	03.04.21-15.04.21	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	03.04.21-05.04.21	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	06.04.21-13.04.21	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	14.04.21-22.04.21	виконано
6.	Вибір напрямів підвищення ефективності діяльності тайм-менеджменту	23.04.2021-01.05.21	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	02.05.21-14.05.21	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки)	15.05.21-18.05.21	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації до ДР	19.05.21-30.05.21	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	31.05.21-06.06.21	виконано

Студентка _____ (Литвин Д.В.)

Керівник дипломної роботи _____ (к.е.н., доцент Білявський В.М.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ТОВ - товариство з обмеженою відповідальністю;

КЗпПУ - Кодекс законів про працю України;

IT - інформаційні технології;

АВС-аналіз – метод класифікації бізнес-ресурсів фірми;

РЛР – розвиток людських ресурсів;

РЗ – рівень вдоволення персоналу роботою, що вони здійснюють;

ПП – продуктивність праці;

ВН – частка витрат, передбачена на навчання персоналу, у сукупних витратах підприємства;

ПА – стан психологічної атмосфери в робочому колективі;

ІЗ – інформаційний показник забезпеченості працею;

ГР – готовність працівників до просування кар'єрними сходами;

НДДКР - науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;

НВП - Науково-виробниче підприємство;

SMART - критерії цілей;

CSF – критичні чинники успіху;

KPI – ключові показники ефективності;

TPS – універсальна система показників діяльності.

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню проблемних аспектів при впровадженні тайм-менеджменту в організаціях, розробці пропозицій щодо підвищення ефективності тайм-менеджменту в структурі забезпечення організаційного розвитку, а також оцінці економічної ефективності наведених пропозицій на базі ТОВ «Науково-виробниче підприємство «РЕЛСіС».

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми дослідження, основну мету та завдання дослідження, вказано наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячено теоретичним засадам розвитку тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства: розкрито сутність тайм-менеджменту на підприємстві, проаналізовано особливості впровадження тайм-менеджменту, а також висвітлені методичні підходи щодо оцінювання тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства.

У другому розділі наведена загальна характеристика досліджуваного підприємства, проведено аналіз профілю діяльності підприємства, здійснено дослідження тайм-менеджменту на підприємстві, а також оцінювання результативності тайм-менеджменту в структурі забезпечення ефективності організаційного розвитку підприємства.

У третьому розділі вказані основні шляхи підвищення ефективності тайм-менеджменту, розроблені заходи з впровадження, а також проаналізовано ефективність оцінки результатів впровадження тайм-менеджменту в структурі забезпечення ефективності організаційного розвитку підприємства.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження.

Ключові слова: тайм-менеджмент, впровадження, ефективність, оцінка, розвиток, організаційний розвиток, підприємство, дослідження.

АННОТАЦИЯ

Дипломная работа посвящена исследованию проблемных аспектов при внедрении тайм-менеджмента в организациях, разработке предложений по повышению эффективности тайм-менеджмента в структуре обеспечения организационного развития, а также оценке экономической эффективности указанных предложений на базе ООО «Научно-производственное предприятие «РЕЛСиС».

Во введении определены актуальность и практическая ценность темы исследования, основная цель и задачи исследования, указаны научные методы исследования.

Первый раздел посвящен теоретическим основам развития тайм-менеджмента как инструмента организационного развития предприятия: раскрыта сущность тайм-менеджмента на предприятии, проанализированы особенности внедрения тайм-менеджмента, а также освещены методические подходы к оценке тайм-менеджмента как инструмента организационного развития предприятия.

Во втором разделе приведена общая характеристика исследуемого предприятия, проведен анализ профиля деятельности предприятия, проведено исследование тайм-менеджмента на предприятии, а также оценки эффективности тайм-менеджмента в структуре обеспечения эффективности организационного развития предприятия.

В третьем разделе указаны основные пути повышения эффективности тайм-менеджмента, разработаны мероприятия по внедрению, а также проанализирована эффективность оценки результатов внедрения тайм-менеджмента в структуре обеспечения эффективности организационного развития предприятия.

В выводах и предложениях обобщены результаты исследования.

Ключевые слова: тайм-менеджмента, внедрение, эффективность, оценка, развитие, организационное развитие, предприятие, исследования.

ABSTRACT

The diploma work is devoted to the study of problematic aspects in the implementation of time management in organizations, the development of proposals to improve the efficiency of time management in the structure of ensuring organizational development, as well as the assessment of the economic efficiency of these proposals on the basis of LLC RELSiS Research and Production Enterprise.

In the introduction, the relevance and practical value of the research topic, the main goal and objectives of the research are determined, scientific research methods are indicated.

The first section is devoted to the theoretical foundations of the development of time management as a tool for organizational development of an enterprise: the essence of time management at an enterprise is revealed, the features of implementation of time management are analyzed, and methodological approaches to assessing time management as a tool for organizational development of an enterprise are highlighted.

In the second section, a general characteristic of the studied enterprise is given, an analysis of the profile of the enterprise's activity is carried out, a study of time management at the enterprise is carried out, as well as an assessment of the effectiveness of time management in the structure of ensuring the effectiveness of organizational development of the enterprise.

In the third section, the main ways of increasing the efficiency of time management are indicated, measures for implementation are developed, and the effectiveness of evaluating the results of introducing time management in the structure of ensuring the effectiveness of organizational development of an enterprise is analyzed.

The findings and suggestions summarize the research results.

Key words: time management, implementation, efficiency, assessment, development, organizational development, enterprise, research.

ЗМІСТ

<i>ВСТУП</i>	9
<i>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА</i>	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
<i>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "РЕЛСІС"</i>	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
<i>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В СТРУКТУРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "РЕЛСІС" ..</i>	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
<i>ВИСНОВКИ</i>	87
<i>СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ</i>	91
<i>ДОДАТКИ</i>	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, організувати 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 «НВП «РЕЛСіС», 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

Час – універсальна категорія, форма існування всіх матеріальних систем і процесів. Час об'єктивний, незалежний від людської свідомості і проявів її волі.

Доцільна суспільно-значима діяльність, спрямована на досягнення певного результату, також не може існувати поза часом і простором. Категорія робочого часу в трудовому праві – основна після трудової функції працівника, вона нерозривно пов'язана з реалізацією самої сутності трудових відносин – виконанням працівником трудових обов'язків на користь наймача. Однак невід'ємною ознакою часу є цілісність і безперервність процесів існування матеріальних систем. Вони забезпечуються за рахунок взаємозв'язку послідовності і тривалості існування конкретних об'єктів, кожен з яких має свій початок і свій кінець. Періоди робочого часу кінцеві. Безперервність існування трудових відносин в часі забезпечується за рахунок їх послідовної змінюваності періодами, вільними від виконання трудових функцій. Робочий час і час відпочинку, існуючі в рамках одного правового зв'язку між працівником і роботодавцем, - частини одного цілого, дві характеристики одного і того ж явища, часу існування відокремленого комплексу трудових правовідносин за участю конкретного працівника.

Необхідно одразу ж зауважити, що у чинному Кодексі законів про працю України немає визначення поняття «робочий час», як і поняття «робочий день» [2]. У національному законодавстві також не спостерігається єдності у розумінні цього поняття. Так, у п. 1.5. Положення про робочий час і час відпочинку водіїв колісних транспортних засобів, затвердженого 07.06.2010 р. № 340 робочий час визначається як час, протягом якого водій зобов'язаний виконувати роботу, визначену трудовим договором і правилами внутрішнього трудового розпорядку

[4]. У листі Мінсоцполітики України «Про режим роботи, тривалість робочого часу і відпочинку» від 22.06.2007 р. № 199/13/116–07 під робочим часом розуміється час, протягом якого працівник повинен виконувати обов'язки за трудовим договором [3].

Розподіл норми робочого часу має не тільки сприяти підвищенню продуктивності праці, а й відповідати цілям максимально ефективного використання часу відпочинку. З урахуванням того, що жорстке регулювання тривалості робочої зміни перешкоджає максимально раціональному використанню трудових ресурсів, позбавляє роботодавця можливості вибору найбільш прогресивних форм організації праці, держава відмовилася від законодавчого встановлення максимально можливої тривалості робочого дня. Тривалість робочого часу визначається як тижнева норма тривалості праці, роботодавець в цьому випадку є вільним у виборі режимів її розподілу. Дана ситуація наочно ілюструє взаємозалежність між робочим часом і часом відпочинку, свідчить про необхідність вироблення загальних принципів їх організації. Наприклад, в разі використання режиму, заснованого на розподілі робочого дня на частини, при дотриманні норми робочого часу працівник протягом календарного тижня відпочиває таку ж за тривалістю кількість часу, як і працівники, для яких встановлені інші режими. Однак при цьому час відпочинку у такого працівника дробиться на більш дрібні частини, що знижує ефективність його використання, скорочує його рекреаційні можливості. Знижується «цінність» часу відпочинку при збереженні його тривалості і при багатозмінному режимі роботи, роботі в нічний час. Разом з тим в законодавстві на сьогодні немає механізму, який вирівнює правове становище працівників у подібних випадках. Регулювання робочого часу і часу відпочинку в їх єдності може сприяти створенню механізму компенсації часу відпочинку при відхиленні умов його використання від нормальних.

Оскільки використання робочого часу безпосередньо пов'язане з досягненням певного комерційного результату, традиційно воно розглядається в науці трудового права як «час, що належить роботодавцю». Час же відпочинку, в свою чергу, є часом, в якому перш за все зацікавлений працівник.

Різне розуміння робочого часу обумовлено множинністю властивих йому функцій. З одного боку, робочий час – це заздалегідь задана нормативна тривалість, яка виступає одночасно необхідним заходом праці і гарантією його належної охорони. З іншого боку, робочий час є мірилом праці, фактично переданого працівником на користь роботодавця. Збіг тривалості нормативного та фактичного робочого часу можливий лише при ідеальній моделі трудових відносин. Разом з тим відступ від заздалегідь заданих норм можливо, причому як в силу об'єктивних, так і суб'єктивних причин, включаючи неправомірну поведінку учасників трудових відносин. Так, фактично відпрацьований час може бути менше встановленого під час проведення працівником прогулу, відсторонення його від виконання трудових обов'язків. При порушенні роботодавцем правил залучення працівників до роботи понад встановлену тривалість фактичне робочий час, навпаки, буде перевищувати норму.

Здається, що робочий час, виступаючи мірою праці, повинен мати безпосередній зв'язок саме з його процесом, тобто з виконанням працівником трудових обов'язків. В даному випадку перш за все маються на увазі функціональні обов'язки, виконувані в рамках професії, кваліфікації, посади, умов трудового договору, оскільки саме вони складають зміст трудової функції, головну умову трудового договору. При цьому не має значення, чи входить необхідність зробити дані дії в трудову функцію конкретного працівника. Виконання працівником за дорученням роботодавця трудових обов'язків за іншою професією (наприклад, у випадках тимчасового переведення, суміщення професій) також має розглядатися як виконання ним трудових обов'язків.

Робочий час загалом можна поділити на наступні види (див.рис.1.1):

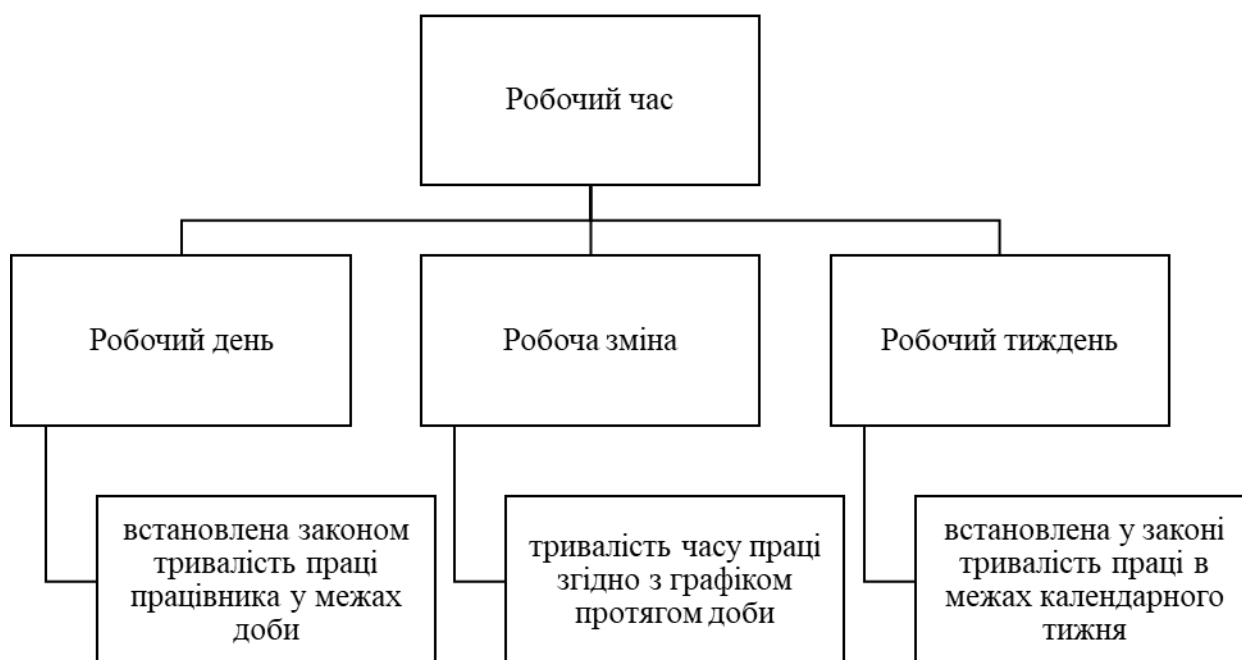


Рис. 1.1. Нормативи робочого часу

Джерело: складено автором на основі [2].

Так, розглянемо, що каже законодавство про змінний робочий час. Відповідно до ст. 58 КзпПУ при змінних роботах працівники чергуються в змінах рівномірно в порядку, встановленому правилами внутрішнього трудового розпорядку. Перехід з однієї зміни в іншу, як правило, має відбуватися через кожний робочий тиждень в години, визначені графіками змінності [2, ст. 58]. Це ждина інформація, наведена в Кодексі стосовно змінного робочого часу. Тому власноруч наведемо сутність та структуру даного поняття.

Змінний робочий час – затверджений внутрішнім трудовим розпорядком час неперервної роботи (зміни) одного працівника підприємства протягом однієї доби, що фіксується заздалегідь зі згоди працівника. Тобто, на нашу думку, відповідно до існуючих реалій, працівник сам обирає, в яку зміну він працює. Зокрема, є дво- та тризмінні підприємства.

В основному роботодавці пропонують наступні зміни: з 8⁰⁰ до 16⁰⁰, з 16⁰⁰ до 24⁰⁰, з 24⁰⁰ до 08⁰⁰. За умови двозмінної роботи підприємства, нічна зміна зазвичай відсутня. Хоча існують і винятки з даного правила, так як усе залежить від специфіки діяльності підприємства.

Загальна структура робочого часу під час зміни наведена на рис. 1.2.

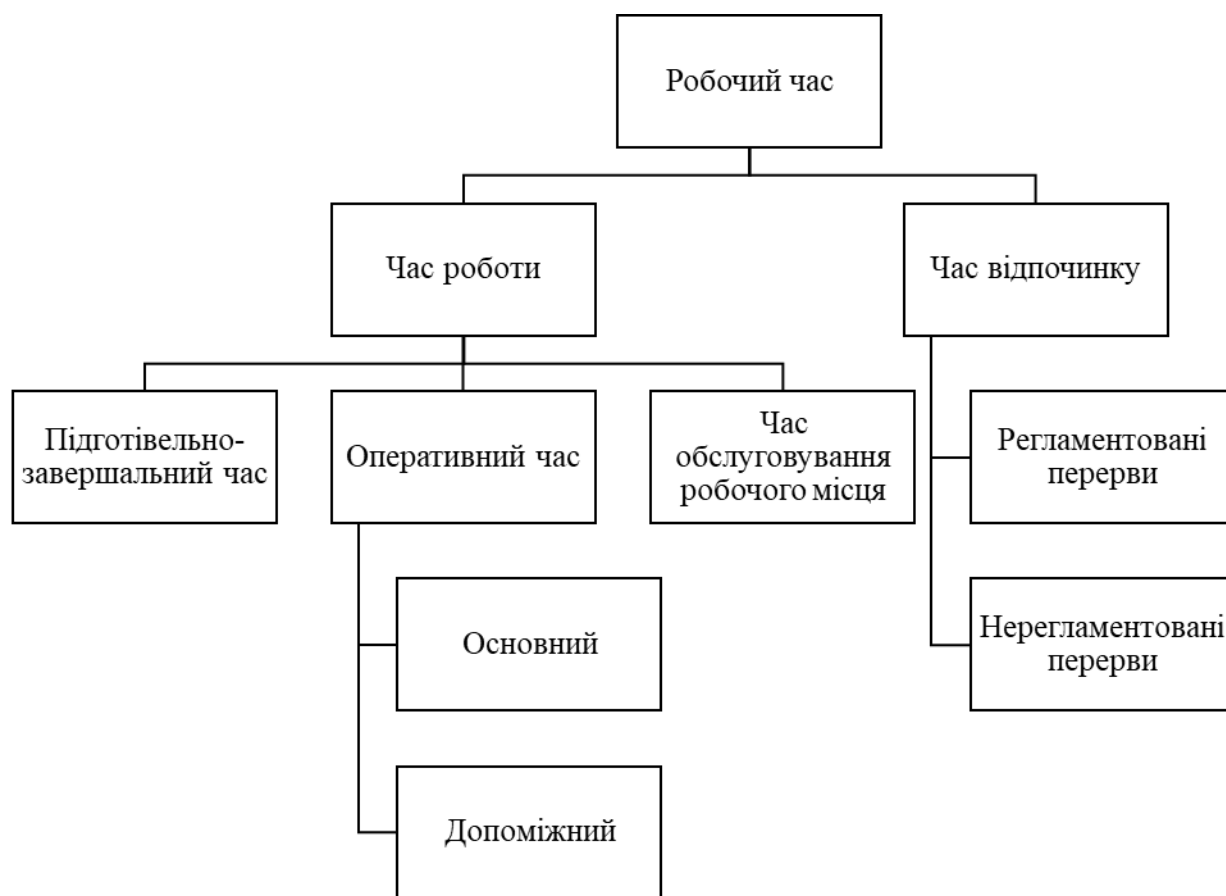


Рис. 1.2. Структура змінного робочого часу

Джерело: складено автором на основі [36].

Розглянемо детальніше окремі складові даної структури. Так, найважливішим часом є оперативний час, тобто час, коли робітник власне виконує свою роботу. В залежності від тієї роботи, яку він виконує на певний момент часу, оперативний час поділяється на основний та допоміжний.

Підготівельно-завершальний час включає підготовчий етап, коли робітник тільки прийшов на роботу і збирається приступити до роботи та час, коли робітник завершив свою зміну й готує обладнання до стану спокою.

Час обслуговування робочого місця необхідний для підвищення продуктивності праці, і зазвичай даний етап відбувається у процесі трудової зміни в залежності від необхідності його проведення.

Перерви – час, необхідний для відпочинку під час робочої зміни, який також включається до робочої зміни. Так, наприклад, якщо працівник у офісі сидить за комп'ютером, лікарі рекомендують 115 хвилин відпочинку після кожних 1⁴⁵ годин праці.

Таким чином, бачимо, що робоча зміна складається як з часу праці, так і з часу відпочинку, які тісно взаємопов'язані. Їх ефективне використання дозволяють оптимізувати продуктивність роботи усього підприємства загалом.

Час вивчається сьогодні не тільки як цінний ресурс і енергопотенціал людини, але і як ефективне інвестування часу в організаційну культуру і інструмент в управлінні персоналом. Управління часом, так званий тайм-менеджмент, включає особливі шляхи і способи мобілізації організації та її членів з метою раціонального і продуктивного використання свого особистого і робочого часу, а також знаходити шляхи найбільш економічних часових витрат в умовах дефіциту або жорстких часових обмежень у виконанні завдань. Це цілеспрямований розвиток корпоративної культури з особливим ставленням до часу (дотримання термінів виведення нового продукту на ринок, поєднання короткострокової і довгострокової перспективи в стратегічному плануванні, гнучкість тимчасової орієнтації на минуле, сьогодення і майбутнє) стає одним з інструментів управління.

Проблема організації та регулювання тимчасових ресурсів стає актуальною і нагальною потребою реінженірингу бізнес-процесів в корпоративних організаціях різних країн в сучасному бізнес-співтоваристві. Тайм-менеджмент організацій і психологічне консультування з питань регулювання та заощадження часових ресурсів як напрямок організаційної психології було сформовано в США ще в 70-і роки. Однак сьогодні без традиційного тайм-менеджменту в корпоративному управлінні не обходиться жодна організація, як на Європейському континенті, так і в США.

Основні стратегії управління часом сьогодні спрямовані на організацію інтенсивних тренінг-груп з розвитку тимчасових сприйнять і оптимізації управління індивідуальним часом: чим ефективніше ти інвестуєш свій час, тим ти

успішніше презентуєш себе в корпоративному співтоваристві. Поряд з цими стратегіями останнім часом став широко розповсюджуватися підхід, розроблений Бостонською консалтинговою групою, що отримав назву «time-based management», або «управління часом бізнес-циклів». Стратегії та методи, які він використовує, походять ще до епохи Форда: організація, яка обслуговує клієнтів швидше, ніж її конкуренти, швидше розвивається і більш рентабельна. Цей підхід спрямований на оптимізацію управління часом на рівні всієї організації. Пропоновані споживачеві стратегії управління і резервування часу засновані на тому, що, по-перше, сприйняття, резервування та планування часу на рівні організації і в різних її відділах, секторах збуту або виробництва продукції досить різні. По-друге, сприйняття часу і ставлення до тимчасових перспективах довгострокового або короткострокового планування на рівні індивідуальному, інтерперсональному також вельми диференційовано. Дослідження ряду консультативних фірм показують, що час для організацій часто виступає не тільки як ціннісний часовий ресурс, а й як форма розвитку організації і структурування внутрішньо організаційних відносин. Виявилось, що керівники високого рангу, топ-менеджери орієнтовані на довгострокові перспективи і глобальні досягнення в майбутньому, а службовці середньої ланки зобов'язані добре розраховувати актуальні тимчасові ресурси і планувати тимчасові витрати в короткостроковій перспективі. Організація, яка встигає на ринку сьогодні, швидше просуває свій продукт і задовольняє актуальні запити, стає більш рентабельною, а значить, розвивається ефективніше [58].

Таким чином, найбільш продуктивними і забезпечують бізнес-активність організаціям виступають такі стратегії тайм-менеджменту, які передбачають оптимізацію управління часом не тільки на рівні інтерперсональному, але і на рівні всієї організації. Таке управління тимчасовими ресурсами доцільно повинно бути доповнено прискоренням прийняття рішень (впровадження ІТ-систем), скороченням тимчасових буферів, реінжинірингом бізнес-процесів, «just-in-time systems» тощо.

Стратегії тренінгів з управління часом на інтерперсональному рівні в основному носять характер групових інтенсив-тренінгів та супроводжуються подальшим індивідуальним коучингом. Вони спрямовані на процеси формулювання цільових установок і тимчасових віх, планування і паритетний розподіл особистого і робочого часу. Мета таких тренінгів – розвиток почуття часу, тимчасових орієнтирів в минулому, сьогодні і майбутньому, а також усвідомлення цінності часу, як енергопотенціалу людини. Це видимі і усвідомлювані норми, що регламентують сприйняття, усвідомлення та організацію часу життя. Індивідуальну здатність до регуляції часу можна розглядати як здатність до планування, до визначення послідовності операцій у часі. Здатність зосереджувати максимум зусиль в даний момент, зберігати психічні резерви до кінця діяльності, встановлювати психологічно і об'єктивно доцільну ритміку дій формується як здатність до регуляції часу на певному етапі онтогенезу. Особистість, здатна працювати в умовах тимчасового стресу, знімати чи посилювати його дії, може вловлювати і виділяти «тимчасові піки», оперативно використовувати всі тимчасові параметри, як допустимих запізнень, так і допустимих випереджень.

Відомо, що надзвичайно важлива складова психічного здоров'я людини і його працездатності – це готовність самостійно визначати цілі свого життя, наявність в образі світу протяжної і змістовно насиченої тимчасової перспективи. Для розвитку тимчасових перспектив широко використовуються техніки тайм-менеджменту щодо перспективного планування, складання життєвих цілей і планів, навичок аналізу тимчасових втрат і тимчасових пасток, принципи використання органайзерів. Такий коучинг підвищує задоволеність індивідуальним управлінням часом і особистим позиціонуванням в структурі організації. Тренінг дозволяє усвідомлювати своє ставлення до часу, його пріоритетну цінність в кар'єрних досягненнях, а також підвищує суб'єктивний контроль за раціональним розподілом власних часових ресурсів.

Однак, жодне з експериментальних досліджень не підтвердило поширеної уявлення про те, що індивідуальний коучинг по тайм-менеджменту підвищує

ефективність праці на рівні організації. Традиційний тайм-менеджмент враховує індивідуальні особливості ставлення до часу, але випускає з уваги особливості колективу: просторово-часові характеристики завдань, які вирішує підрозділ (темп, послідовність, періодичність, швидкість зворотного зв'язку), а також сформовані в колективі норми ставлення до часу, уявлення про його цінності і закінчуючи ситуаціями тимчасової депривації і цейтноту. Нові умови бізнесу вимагають настройки відношення до часу не тільки на індивідуальному рівні, а й на рівні команди, організації – через узгодження стилів управління часом.

Тому стратегії сьогодення вимагають зміни ставлення до часу в самих бізнес-організаціях. Головне – не швидкість бізнес-процесів, а здатність «Точно-вчасно» приймати стратегічні рішення, управляти тривалістю, темпом і послідовністю, мобільно реагувати на мінливий світ. Тепер від управлінських структур потребується не стільки швидкість і послідовність дій, скільки вміння створювати стратегічні горизонти бачення майбутнього організації, використовуючи успіхи сьогодення і кращі напрацювання минулого позитивного досвіду. Нові технології управління часом вимагають цілеспрямовано вибудовувати відносини співробітників до минулого, сьогодення та майбуття, оскільки нові стратегії тайм-менеджменту націлені на відновлення зв'язку часів, на побудову тимчасової перспективи, «Стратегій Життя» організацій. Важливо сформувати на основі аналізу минулих успіхів і невдач позитивну часову перспективу колективу. Це на відміну від індивідуальних тимчасових планів веде до необхідності командоутворюючого тайм-менеджменту, заснованого на командній єдності, місії організації з її спільною історією, спільним минулим, сьогоденням і майбутнім. Головне в таких технологіях управління часом сформувати образ тимчасової перспективи спільного майбутнього, мобільність в застосуванні різних часових перспектив, ставити і здійснювати близькі й далекі цілі, дробити майбутнє проекту на більш керовані в часі частини.

1.2. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві

В даний час висловлювання «кадри вирішують все» набуває друге дихання, тому для ефективної роботи підприємства необхідно формування цілісної концепції управління персоналом, в центрі якої знаходиться людина з її цінностями, поглядами і переконаннями. Вважається, що дана концепція має «національний відтінок». У США, наприклад, вона прагматична: людину розглядають як ресурс, до якого потрібно дбайливо ставитися і вкладення в який повинні окупатися. В Японії людина не тільки ресурс, а й самостійна цінність: тут значно вище роль корпоративної культури і організаційних цінностей.

Криза теорій управління персоналом, яка виникла на рубежі 90-х років, була обумовлена тим, що внаслідок вузької спеціалізації, яка панує в науці, вчені не могли досліджувати проблему управління персоналом комплексно, з урахуванням різних факторів, в тому числі міжкультурних відмінностей.

Ця проблема торкнулася вітчизняних підприємств в той час, коли у нас намагалися впровадити передовий зарубіжний досвід, не замислюючись про культурні, етичні, моральні відмінності в менталітеті нашого народу і тієї країни, чий досвід ми переймаємо. При проведенні структурних і організаційних змін на підприємстві важливу роль відіграє думка співробітників, їх розуміння і особиста зацікавленість, але цей факт, як правило, вище керівництво часто ігнорує.

При розробці і реалізації цілісної концепції управління персоналом слід враховувати думку, менталітет співробітників і їх вік, оскільки як показує практика, більшість людей у віці старше 50-ти років скептично ставляться до будь-яких нововведень і тому сильно на їх підтримку сподіватися не варто.

Концепція управління персоналом – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних

підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій. Вона включає:

- розробку методології управління персоналом,
- формування системи управління персоналом,
- розробку технології управління персоналом [72].

Процеси найму, оцінки та винагороди співробітників можуть значно відрізнятися в залежності від категорії персоналу. Наприклад:

1. Менеджмент (наприклад, директор з маркетингу, заступник директора з економіки, начальник відділу управління персоналом).
2. Керівники комерційного персоналу (начальник відділу продажів).
3. Адміністративний персонал (водії, офіс-менеджери, секретарі). При розробці регламентів необхідно враховувати специфіку процесів для кожної категорії.

На початку необхідно регламентувати процес найму основних працівників, так як вони складають основу персоналу організації, а процес найму – початок робочого циклу співробітника. Процес найму основних працівників значно відрізняється від процесів найму інших категорій співробітників, тому він вимагає розробки окремого регламенту.

На практиці при розробці регламентів керівники прагнуть вирішити всі одним документом, але це важко виконати і неправильно в силу цілого ряду причин [27].

Крім того, повинен бути розроблений ряд довідників і шаблонів документів, використовуваних при наймі (наприклад, шаблон опису посади, заявки на закриття вакансії, яку керівник передає до відділу персоналу, тощо.).

Оскільки категорії персоналу – це сукупності посад, які суттєво відрізняються за програмними цілями діяльності, її результатами і умовами, систему винагород для кожної з категорій необхідно розробляти окремо [88].



Рис. 1.3. Набір корпоративних регламентів

Джерело: складено автором на основі [88].

Що стосується оцінки співробітників, то автори статті [27] рекомендують регламентувати два процеси: процес оцінки основних працівників і процес оцінки інших категорій персоналу.



Рис. 1.4. Комплексна система управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [27].

Подібний набір корпоративних регламентів ієрархічно організований, простий в застосуванні і вирішує практично всі питання управління персоналом. При цьому необхідна інформація своєчасно і в повному обсязі доводиться до відповідної категорії співробітників.

Концепція управління персоналом містить базові принципи управління і його загальну спрямованість, її положення унікальні в окремо взятій організації,

але, тим не менш, зміст управління персоналом включає в себе елементи, які є загальними [72].

У наш час управління персоналом неможливе без впровадження практики тайм-менеджменту на підприємстві. У загальному розумінні тайм-менеджмент являє собою сукупність технологій планування і організації часу, які людина застосовує самостійно для підвищення ефективності його використання, а також для підвищення якості завдань, які виконуються під час роботи.

Сьогодні в рамках підвищення ефективності діяльності підприємства доцільно виділити два види тайм-менеджменту (див.рис.1.5):



Рис. 1.5. Види тайм-менеджменту

Джерело: складено автором на основі [25].

Особистий тайм-менеджмент тісно пов'язаний з особистим саморозвитком і самовдосконаленням, здійснюється індивідуально кожним співробітником підприємства, який хоче підвищити ефективність своєї діяльності, досягти успіху в житті. Побудова ж системи корпоративного тайм-менеджменту, як правило, передбачає залучення консалтингових фірм з метою створення цілісного

регламенту організації роботи фірми за допомогою таких методик, які дозволяють співробітникам визначати свої цілі і завдання, а також виділяти пріоритетні напрямки ефективного виконання покладених на них обов'язків. Крім цього, варто відзначити, що оптимально організована система тайм-менеджменту дозволяє фахівцям зрозуміти, що неефективне використання робочого часу – це не тільки втрати керівної ланки організації, але і їх власні, які здатні спричинити за собою зниження ефективності діяльності і, як наслідок, рівня оплати праці.

В процесі впровадження системи корпоративного тайм-менеджменту ключову роль відіграє взаємодія між керівною ланкою і підлеглими. В сучасних умовах активного поширення інформатизації в усі сфери діяльності і всі галузі економіки підприємства надана можливість широкого вибору спеціалізованого програмного забезпечення для створення системи тайм-менеджменту.

У світі широко використовують деякі з видів практик і принципів тайм-менеджменту. Одним з них є метод «АВС-аналізу». Даний метод передбачає розподіл всього комплексу задач, що стоять перед підприємством, за рівнем їх важливості.

А-завдання мають найвищий рівень важливості та їх реалізація вимагає 10% усього робочого часу, але вагомість А-задач важко переоцінити, тому що їхній внесок у досягнення цілей оцінюється на 70%.

В-завдання – це завдання середньої складності, на які витрачається близько 20% часу, але при цьому вони мають 20% значущості.

Виконання С-завдань потребує не менше 70% часу, але користі від них буде отримано не більше 10% [75].

На практиці також часто застосовують принцип Ейзенхауера, який передбачає розподіл завдань на 4 групи в залежності від їх терміновості і важливості.

До групи I відносять термінові і важливі завдання, які необхідно виконувати самому керівнику і в терміновому порядку.

II група – термінові неважливі, які, незважаючи на терміновість, необхідно, проте, делегувати підлеглим, якщо їх рішення не вимагає спеціальних знань і навичок.

Завдання групи III – не термінові важливі завдання. Їх необхідно вирішувати також керівнику, ні в якому разі не допускаючи, щоб вони ставали терміновими.

I завдання IV групи – нетермінові неважливі, від завдань цієї групи слід відмовитися взагалі [28].

В якості принципу реалізації тайм-менеджменту на підприємствах використовується система Франкліна. Дана система полягає в тому, що будь-які великі завдання необхідно розбивати на підзадачі і ті, в свою чергу, на більш дрібні завдання. Візуально це виглядає як піраміда, де перший «поверх» - це список життєвих цінностей.

Вибираючи методи управління часом, необхідно враховувати особливості колективу, цілі та місії підприємства, властивості менеджерів і підлеглих. Найбільш ефективним вважається гнучке планування, без жорстких параметрів часу. Саме планування залишається однією з головних задач для досягнення результативної роботи менеджера і підприємства.

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

У контексті організаційного розвитку підприємства впровадження тайм-менеджменту доцільно сприймати як організаційну зміну на підприємстві.

В сучасних умовах бізнесу важко уявити організацію, яка могла б досягти успіху в довгостроковому періоді без проведення змін того чи іншого масштабу. Зміни в вироблених товарах і послугах, в технології, організаційному середовищі – підприємства постійно реалізують цілий комплекс змін різної спрямованості і з різною інтенсивністю в залежності від ситуації, в якій вони виявляються в той чи

інший період свого існування. Численні бесіди з керівниками українських підприємств показали, що управління організаційними змінами викликає у них не менші труднощі, ніж управління, наприклад, технологічними змінами. Якщо в результаті технологічних змін організація освоює нову технологію, переваги якої добре ідентифікуються колективом, то складність розуміння ефективності організаційних змін полягає в тому, що ефекти розсіяні в корпоративному просторі і в часі, неоднаково проявляються в різних підрозділах підприємства. Разом з тим, особлива важливість організаційних змін полягає в тому, що саме такі зміни спрямовані на підвищення гнучкості і швидкості адаптації підприємства до змін середовища, його здатності ухилитися від загроз і вчасно використовувати можливості, що відкриваються.

Під організаційними змінами зазвичай розуміють введення в організаційний механізм і систему управління підприємством нових організаційно-управлінських рішень, форм, моделей поведінки, що змінюють вихідні характеристики організаційних процесів. Рушійні сили організаційних змін існують у зовнішньому і у внутрішньому середовищі підприємства. Зовнішні сили (покупці, конкуренти та інші фактори) і внутрішні сили (плани, цілі, проблеми і потреби організації) в результаті оцінки можливостей і проблем призводять до розуміння керівництвом необхідності проведення зміни.

На вибір характеру і виду організаційних змін впливають унікальний для кожного підприємства набір факторів впливу, необхідний темп здійснення зміни, стан силового поля (співвідношення сприяють і протидіють проведенню зміни сил). До основних видів організаційних змін можна віднести:

- зміна організаційної структури;
- зміна істотних елементів технології управління;
- перерозподіл повноважень і відповідальності в рамках існуючої організаційної структури;

- зміна організаційної культури (підвищення сприйнятливості до нового, культури використання знань, вдосконалення навичок навчання, розвиток здатності адаптації до змін, покращення внутрішніх взаємин);

- зміна якості управління знаннями (оновлюваність знань, рівень методичного забезпечення діяльності);

- зміна інформаційно-комунікаційної системи підприємства (інформаційна логістика, зміна характеристик інформаційної системи підприємства);

- зміна системи відбору, ротації, оцінки персоналу підприємства;

- зміна систем мотивації.

Зазвичай управління організаційними змінами на вітчизняних підприємствах є неефективним. Така ситуація відбувається з наступних причин:

- У більшості випадків розуміння керівництвом необхідності проведення зміни запізнюється, зміни найчастіше не супроводжують інші процеси, а є вимушеною реакцією підприємства на виклики середовища. Наприклад, одне підприємство підписало важливий міжнародний контракт на реалізацію інноваційного проекту, при цьому організаційних змін всередині організації, пов'язаних з його виконанням не проводило ні до контракту, ні після. Як наслідок – в команді проекту панувала плутанина, оскільки технології управління проектами ніхто учасників команди не знав, документообіг в проекті вівся на розсуд менеджера проекту. В результаті підприємство отримало негативну оцінку якості управління з боку замовника проекту, незаслужене розчарування співробітників в проектній діяльності і відчуття професійного дискомфорту виконавців. Подібні факти свідчать про те, що керівництво підприємств недооцінює вплив організаційних змін на стан внутрішнього середовища і рівень конкурентоспроможності підприємства.

- Керівники ігнорують технологію розробки і впровадження організаційних змін (або не володіють нею), приймаючи рішення про проведення зміни без належного обґрунтування та обговорення, при цьому зміни дуже часто носять характер експерименту. Організаційні зміни не проектуються на серйозному рівні,

не проводиться прогнозу їх впливу, оцінки ефективності від впровадження змін, які не формалізуються і не вивчаються їх наслідки. Зокрема, авторами вивчався процес зміни організаційної структури на базі восьми підприємств: ні в одному випадку не проводилося формального планування цілей, логіки і кордонів проведення цієї зміни. Найпоширенішу формулювання наказів «з метою вдосконалення діяльності підприємства ...» не можна вважати достатнім обґрунтуванням доцільності проведення зміни. Відповідно колективам цих підприємств не було надано пояснення сенсу і наслідків зміни, що провокує опір персоналу в майбутньому.

– Керівники недооцінюють роль переконання виконавців, підвищення їх потенціалу, використовуючи переважно жорсткі авторитарні відносини в процесі управління змінами. Досліджувані підприємства не використовують, наприклад, серйозних методик відбору персоналу, що володіє інноваційним потенціалом. Почасти ця ситуація є наслідком сформованої практики найму, коли практично на всі значущі вакантні посади підприємства приймаються «протеже», що не володіють належними здібностями. В сучасних умовах, коли конкуренцію виграють творчі, колективи, прагнення до поліпшення діяльності підприємства у відриві від розвитку потенціалу персоналу – це небезпечна тенденція.

– Політика впровадження організаційних змін підприємствами використовується або директивна, або політика проб і помилок. Але та й інша політика не припускають активну роль рядових співробітників організації в процесі проведення змін. Цей факт також не сприяє підвищенню ефективності використання зміни.

– Для реалізації процесу управління організаційними змінами не виділяються особи, відповідальні за той процес, наділені відповідними повноваженнями. Як наслідок, на підприємстві не виникає центру відповідальності за реалізацію змін, що проводяться.

Для вдосконалення процесу управління організаційними змінами на підприємстві можна запропонувати реалізацію наступних заходів (див.рис. 1.6).

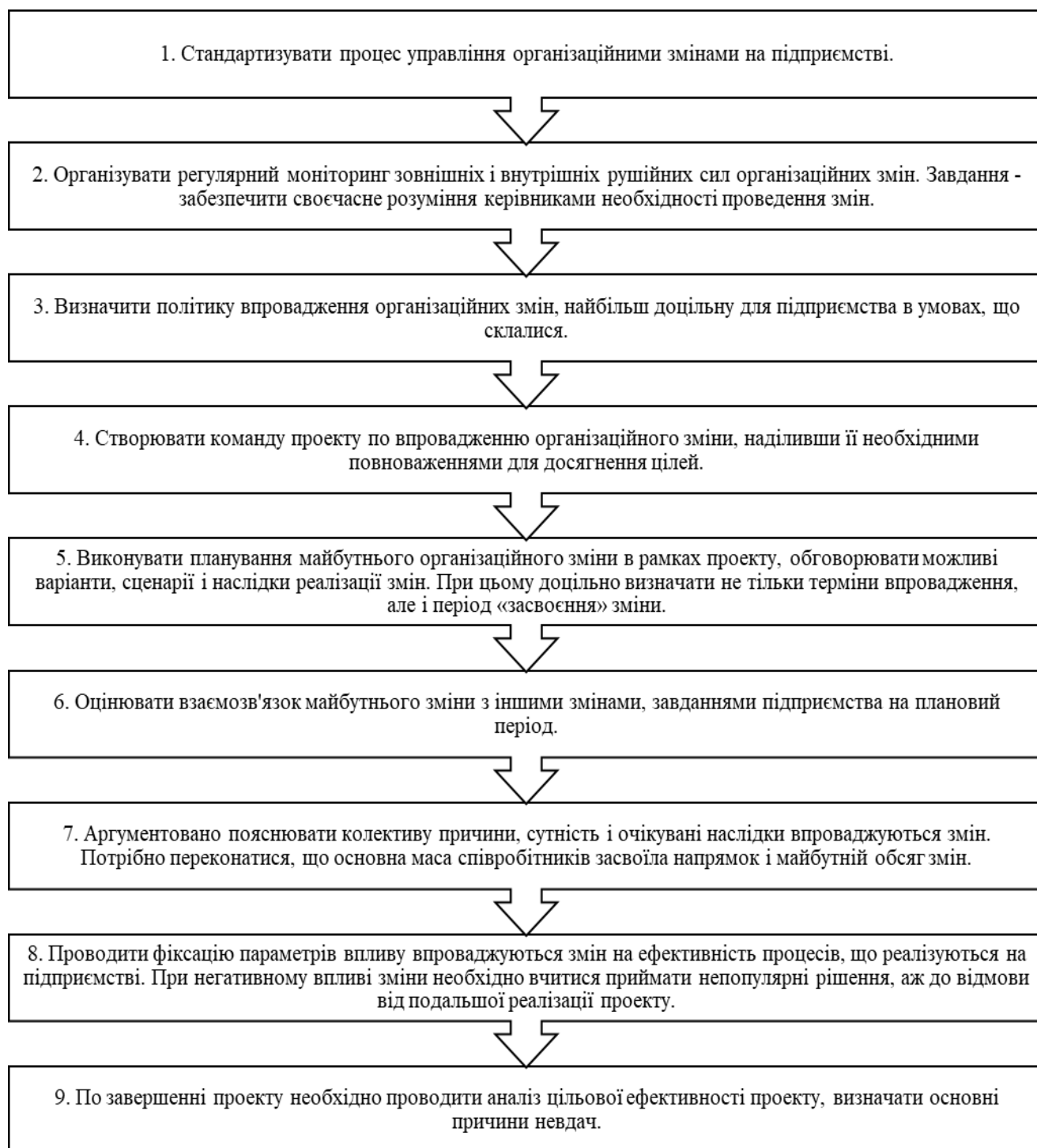


Рис. 1.6. Вдосконалення процесу управління організаційними змінами

Джерело: складено автором на основі [12].

У підсумку, кожне впроваджуване організаційне зміна має супроводжуватися наступним пакетом документів:

– Аналітична записка (опис ситуації, що склалася, викликала необхідність введення змін).

– Бізнес-план (опис майбутніх змін, обґрунтування доцільності їх реалізації, аналіз альтернативних рішень).

– Наказ (прийняття рішення про введення зміни, призначення команди проекту).

– Проект по впровадженню зміни (документи планування, звіти по реалізації заходів).

– Експертиза результатів впровадження зміни. Від якості проведення саме цього етапу залежить підсумковий результат і успіх впровадження змін на підприємстві.

У цьому випадку керівники отримали б можливість знизити ймовірність невдач, більш об'єктивно оцінювати результативність управління організаційними змінами на підприємстві. Якщо нічого не змінювати у сформованій практиці, то системне, гармонійний розвиток таких підприємств навряд чи можливо, такі підприємства можуть існувати тільки у відсутності серйозної конкуренції.

Удосконалення використання робочого часу було і залишається найбільш доступним, найменш витратним і першочерговим напрямком ефективної організації трудових процесів. Якщо праця виробничих робітників, як правило, за традицією нормується (хоча б для забезпечення дотримання кваліфікаційних вимог), то навик організації робочого часу службовців (керівників, фахівців, технічних виконавців) з науково обґрунтованих позицій в значній мірі втрачено.

Вивчення витрат робочого часу працівників направлено на рішення двох типів завдань:

- 1) встановлення структури витрат часу протягом робочого дня;
- 2) визначення фактичних витрат часу на виконання певних операцій.

Дослідження структури витрат робочого часу службовців дозволяє встановити перелік фактично виконуваних робочих операцій, ранжувати їх за значимістю для досягнення мети організації, розумно перерозподілити роботу серед виконавців, виключивши дублювання функцій. Крім того, на основі вивчення

структури витрат робочого часу можна отримати реальну картину нераціональних витрат і втрат робочого часу, побачити причини їх виникнення, виробити заходи боротьби з ними, найбільш підходящі для конкретного працівника.

Дослідження фактичних витрат часу на виконання певних операцій необхідно для вибору найбільш раціональних методів праці, раціональної послідовності виконання трудових операцій; показати сильні та слабкі сторони робочого стилю.

Вивчення витрат робочого часу дозволить оптимізувати чисельність персоналу на кожній ділянці робіт, організувати працю фахівців з позицій найбільшої віддачі, а так же побудувати ефективну систему оплати і мотивації праці.

Методи вивчення втрат і невиробничих витрат часу службовців загально-відомі: хронометраж, фотографія робочого часу, фотохронометраж, метод моментних спостережень, потокові карти і діаграми трудового процесу, карти і графіки Ганта, мережевий аналіз (графи, матриці, таблиці), хронокарта Гастева. У Додатку А дається основна характеристика кожного методу, описані переваги та недоліки застосування їх до вдосконалення використання робочого часу до службовців.

Кожен з цих методів передбачає свої цілі і спрямований на досягнення різних завдань. Деякі з методів застосовуються виключно на виробництві і можуть бути зроблені тільки сторонніми спостерігачами («інспекторами часу»), інші ж методи можуть використовуватися особисто працівником для більш раціонального розподілу власного часу (Додаток А).

Можна відзначити такі особливості застосування зазначених методів для оцінки діяльності службовців:

- потокова карта / діаграма трудового процесу: може використовуватися як інструмент вдосконалення рутинних процесів в діяльності службовців, оптимізації роботи з інформацією, організації зустрічей і інших комунікацій;

- графік Ганта або карта спільних операцій: є корисним інструментом для службовців вищої ланки при підготовці звітів про стан проекту або його розробки.

Дає спосіб виробити критичний шлях і оптимізувати витрати часу на виконання поставлених завдань;

- мережевий аналіз дозволяє оптимізувати спільну роботу різних підрозділів організації, а також виявити основні проблеми в спільній роботі. Даний метод використовується в організаціях з великою кількістю управлінського персоналу;

- хронометраж: допоможе визначити норму часу для тих операцій, які піддаються нормуванню. Дозволить виявити основні «поглиначі» часу, витрату часу на виконання конкретних дій. Привчає до ощадливого використання часу.

В раціональній організації праці керівників, фахівців, службовців криються істотні резерви забезпечення конкурентоспроможної діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта. Потрібно знати і вміти застосовувати ті методи, які при найменших витратах дозволять отримати найкращий результат.

Згідно зі науковими дослідженнями, ні одна із систем стратегічного управління підприємством не в стані функціонувати на високому рівні без моделі розвитку працівників, що є ефективною і на основі якої можна реалістично зробити оцінку результативності праці та рівня професійно-кваліфікаційних досягнень як окремих працівників, так й колективу організації в цілому, та змотивувати та наблизити персонал на досягнення особистих та загальних цілей управління.

Досліджені літературні джерела сфери менеджменту з теми дослідження [31; 32; 34; 56; 59; 60; 69; 71; 80; 82; 87] підтверджують неоднозначність думок науковців, але вона стосується не лише сукупності показників оцінки, а й відносно методичних основ процесу оцінки. Наприклад, найрозповсюдженішим та найпопулярнішим методом оцінки рівня розвитку персоналу серед топ-менеджменту організацій виступає такий метод як тестування. Найбільш часто зустрічається його різновид – психологічний, що дозволяє оцінити особисті якості, здібності, схильності, інтереси, потреби та мотиви робітників шляхом спеціально розробленої тестової методики (низка тестів та опитувань) та правильного аналізу отриманих результатів [33]. Саме завдяки даному методу

можна коректно визначити ступінь професійного розвитку персоналу організації, що порівнюється із завчасно створеним портретом «найкращого» працівника. Даний метод має певні недоліки у професійних навичках та кваліфікаційному рівні працівників або підрозділі працівників та дозволяє запланувати необхідні заходи їх усунення [86].

Саме по собі психологічне тестування є релевантним не лише для визначення рівня розвитку кадрів, але й під час таких процесів як «підбір», «планування», «атестація» та «оцінка», «навчання» персоналу та «розвиток корпоративної культури» організації. Тобто він є універсальним засобом системи управління персоналом. Проте, незважаючи на множинність використання даного методу, його результати носять прогностичний, імовірнісний характер. За його допомогою не можна зі стопроцентною впевненістю передбачити майбутню поведінку працівника. Окрім того, на результати даного тестування опосередковано впливає стан випробуваного у момент проходження тестування, що піддає сумнівам оцінку, а також не варто нівелювати фактом, що тестування потребує залучення професійних працівників, що здатні інтерпретувати результати (наприклад, психологів), та значних витрат часу, незважаючи на те, що попередньо чітко сплановані та спеціально розроблені питання та відповіді на них. Трудомісткість та дороговизна даного процесу обмежує використання лише тими організаціями, що є доволі великими та фінансово успішними. Тож, незважаючи на універсальність, розповсюдженість даного методу, психологічне тестування є релевантним та ефективним тільки у комплексі з іншими інструментами оцінки рівня розвитку персоналу.

Доволі ефективним є використання методу психологічного тестування у доповненні із методом експертних оцінок, що розуміється як аналіз та оцінка економічних процесів, формування управлінських рішень на основі думки кваліфікованих експертів [52]. Він розуміється як генерація ідей у процесі обговорення спеціально обраними фахівцями та відбір кращих рішень, виходячи з експертних оцінок. Об'єктивність результатів даного методу можна підвищити за рахунок логічних й статистичних процедур підбору фахівців, детальної

організації процесу опитування та обробки результатів. З практики до складу експертних груп, зазвичай, входять фахівці спеціальних галузей знань та фахівці з експертних методів оцінки, наприклад, соціологи, психологи, математики. В основі експертизи лежить запитальник, що і помічником у зборі необхідної інформації.

Незважаючи на те, що експертний метод має свої переваги, а саме простоту та економічність, можна виокремити і значні недоліки: суб'єктивність характеру, відсутність стопроцентної упевненості в одержаних результатах, наявність ймовірності впливу організаторів на висновки експертів за допомогою авторитету, можливості не досягнення консенсусу та спільного рішення серед членів експертної групи, наявність загрози збереження конфіденційності результатів експертизи та відтоку інформації [52].

Сучасні теорії та практика, що наведені у джерелах [32; 33; 34; 56; 59; 60; 69; 71; 80; 82] нараховують велику кількість підходів оцінки рівня розвитку персоналу на підприємстві, вивчення та оцінка яких є актуальним питанням у рамках теми дослідження. Наприклад, деякі автори [33] вносять пропозиції, що здійснювати оцінку рівня розвитку персоналу за показником ефективності навчання персоналу, бо «...лише за рахунок розвитку потенціалу робітників, а саме інтелектуально-інноваційного та професійно-кваліфікаційного, стає можливим розвиток окремих працівників, окремих підрозділів та підприємства в цілому...» [33, с. 79]. Здійснюючи аналіз впливу деяких факторів на формування рівня розвитку персоналу, деякі вчені здійснюють розрахунок та будують рівняння лінійної множинної регресії для кожного (формула 1.1) [33]:

$$РЛР = f (РЗ; ПП; ВН; ПА; ІЗ; ГР), \quad (1.1);$$

де РЛР – розвиток людських ресурсів;

РЗ – рівень задоволення персоналу роботою, що вони здійснюють;

ПП – продуктивність праці, грн./ос.;

ВН – частка витрат, передбачена на навчання персоналу, у сукупних витратах підприємства, %;

ПА – стан психологічної атмосфери в робочому колективі;

ІЗ – інформаційний показник забезпеченості працею, ос./од.;

ГР – готовність працівників до просування кар'єрними сходами, %.

Варто зазначити, що певні показники із вищезазначеної формули, наприклад, як рівень вдоволення персоналу роботою, що вони здійснюють, й стан психологічної атмосфери в робочому колективі, розраховуються за експертним методом, тобто отримуються шляхом експертної оцінки (спеціальні фахівці, або їх ще називаються експертами, компетентність та кількість осіб яких визначається завдяки спеціально-розробленим методикам та об'єктивним даним щодо їх професійного досвіду, знань, кваліфікаційного рівня тощо) [33]. Процес оцінки узгодженості висновків (рішень, думок) експертів здійснюється шляхом розрахунку коефіцієнта конкордації.

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

2.1. Аналіз профілю діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Науково-виробниче підприємство «РЕЛСІС», правонаступник ПАТ« Електротехнічний завод» (м.Київ), є багатопрофільним підприємством, що здійснює повний цикл робіт з випуску конкурентоспроможної продукції під торговою маркою «РЕЛСІС», - починаючи від маркетингових досліджень і аналізу запитів споживачів, НДДКР і до серійного випуску сертифікованого виробництва. Загальна характеристика даного підприємства наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика досліджуваного підприємства

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю Науково-виробниче підприємство Релсіс
Скорочена назва	ТОВ «НВП «Релсіс»
Код ЄДРПОУ	40137310
Дата реєстрації	24.11.2015
Форма власності	Недержавна власність
Вид діяльності	27.12 Виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури
Адреса	03148, м. Київ, Святошинський район, вул. Сім'ї Сосніних, б. 9

Джерело: складено автором на основі [78].

Вся продукція виробництва «НВП «РЕЛСІС» випускається на сучасному високотехнологічному обладнанні, із застосуванням кращої вітчизняної та імпоротної елементної бази і відрізняється високими якістю, функціональністю, точністю вимірюваних і контрольованих параметрів [77].

На сьогоднішній день в цьому переліку більше 120 видів електротехнічної продукції - від електромеханічних реле до інтелектуальноємних мікро-

процесорних пристроїв, що відповідають вимогам завтрашнього дня. Реле серії ВЛ, ВС, ЕЛ, АЛ, НЛ, ПЕ, РЕП, ФР, мікропроцесорні пристрої серій РВЦ, РДЦ, РЗЛ, УКН, УСДМ, УРЧ добре відомі широкому колу фахівців, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Крім того, НВП «РЕЛСіС» пропонує три класи пристроїв серії РДЦ різного функціоналу для захисту електродвигунів номінальним живленням від 220В до 6кВ. На підприємстві налагоджено випуск готових станцій керування електродвигунами. Станції призначені для роботи з трифазними асинхронними двигунами потужністю 550Вт – 350кВт різних фірм виробників [77].

Підтверджуючи провідне місце приладобудівного підприємства в електротехнічній промисловості, ТВО «НВП «РЕЛСіС» постійно розширює номенклатуру товарів шляхом впровадження нових видів виробів. При цьому, НВП «РЕЛСіС» через широку дилерську мережу поставляє продукцію як на внутрішній, так і на зовнішній ринки.

ТОВ «НВП« РЕЛСіС» - підприємство, яке динамічно розвивається, з повним виробничим циклом, якому є що запропонувати як існуючим, так і потенційним замовникам виробничих послуг на контрактній основі.

Підприємство реалізує 6 основних видів продукції (рис. 2.1).

Стратегічним напрямком розвитку підприємства є розробка і виробництво обладнання для енергетики. Перш за все, це – серія мікропроцесорних пристроїв релейного захисту серії РЗЛ, які випускаються з 2003 року. Широкий вибір виконань різного функціоналу, побудованих на окремих платформах і в різних цінових категоріях, дозволяють замовнику підібрати пристрій, який максимально підходить під його потреби. МП РЗА РЕЛСіС мають живлення від різних джерел, працюють в складних умовах експлуатації, в діапазоні температур від -40°C до $+60^{\circ}\text{C}$ [66].

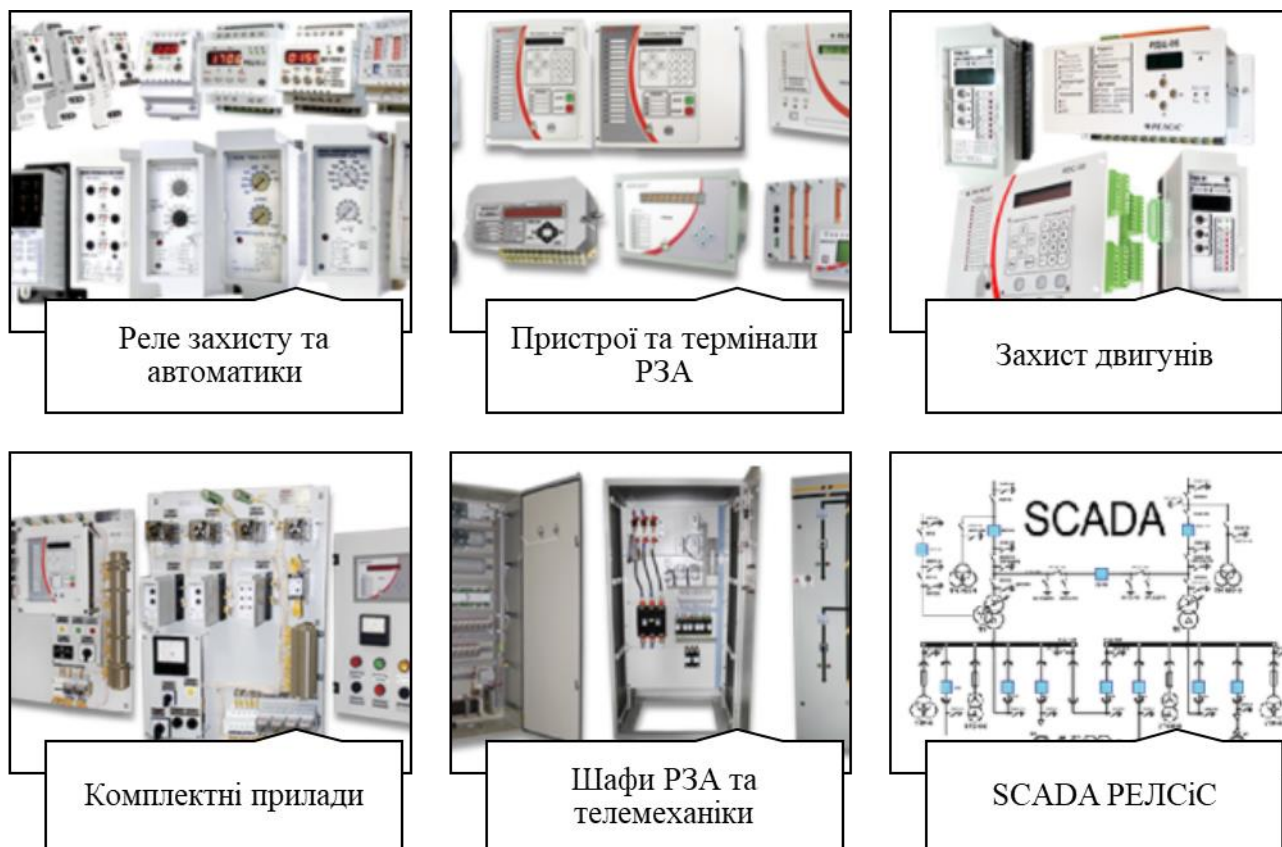


Рис. 2.1. Продукції підприємства ТОВ «НВП «РЕЛСіС»

Джерело: складено автором на основі [68].

Реле захисту двигуна РДЦ-01-053, РДЦ-01-203 з цифровою настройкою і індикацією контрольованих параметрів призначене для захисту трифазних асинхронних електродвигунів 3x380 В 50 Гц з прямим включенням потужністю (0,55 ... 2,2) кВт (РДЦ- 01-053), (2,2 ... 9,0) кВт (РДЦ-01-203) і з включенням через вимірювальні трансформатори струму потужністю (9,0 ... 450) кВт (РДЦ-01-053) [40].

В асортименті продукції є ряд комплектних пристроїв, орієнтованих на кінцевого споживача – обленерго, районні мережі, промпідприємства. Ці пристрої отримують все більшу популярність завдяки зручності монтажу, швидкості заміни застарілих пристроїв, а також простоти схеми і зручності обслуговування. Це малогабаритні ПКУ серії КРЗА, адаптовані для установки в осередку КРУ, ЯКНО, КСВ, комплектні підстанції типу К-47, 54 та інших видів, а також стаціонарні шафи серії РЗШТ [48].

Рішення з управління приєднанням на базі Modbus – розподілена модульна система управління на мікропроцесорних реле і контролерів. Просте і гнучке рішення з урахуванням всіх побажань замовника. Функціональність системи може розширена додатковими функціями. Проста і зрозуміла інтеграція в систему мікропроцесорних пристроїв РЗА РЕЛСіС – отримання максимальної віддачі від впровадження комплексного вирішення «пристрій + система». Інтеграція пристроїв інших виробників за протоколом Modbus. Система може працювати нижньому ієрархічному рівні для розподілених АСУ енергооб’єднання [89].

Розглянемо обсяги продажів ТОВ «НВП «РЕЛСіС» залежно від виду продукції (див.рис.2.2):

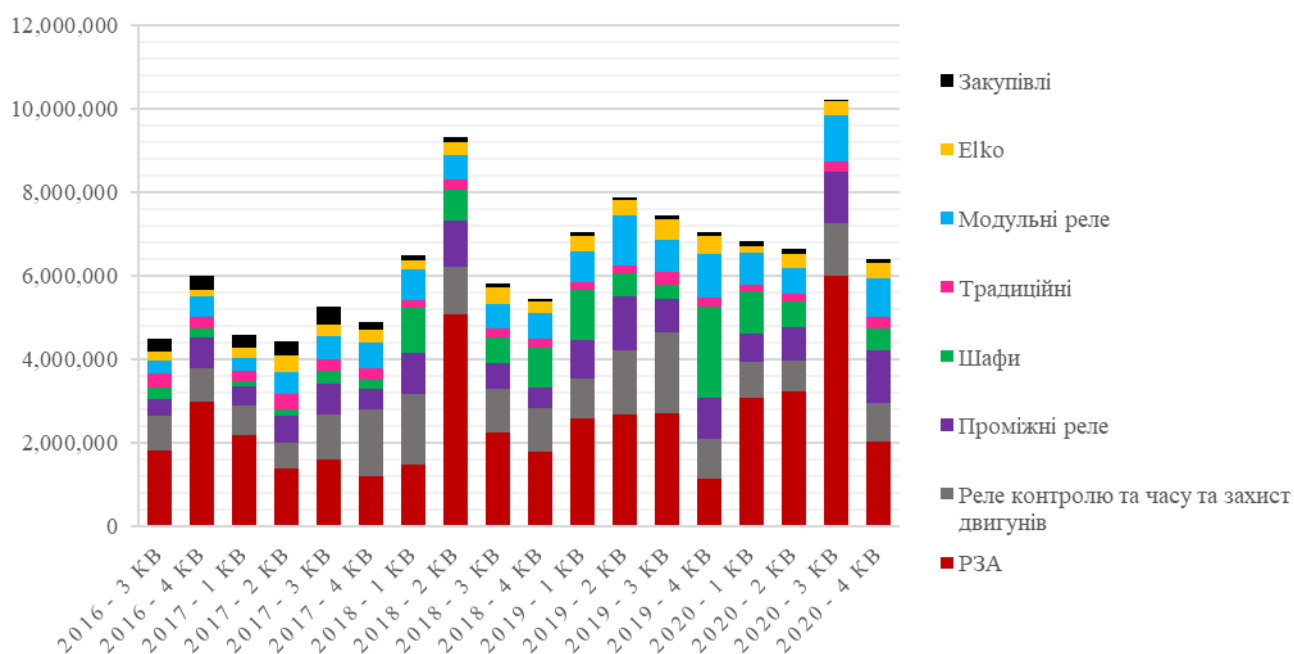


Рис. 2.2. Квартальні обсяги продажів ТОВ «НВП «РЕЛСіС» за останні 4 роки залежно від продукції, грн.

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «НВП «РЕЛСіС».

Отже, ми бачимо, що найбільш успішним для підприємства був 3 квартал 2020 року. В той час було продано продукції більше ніж на 10 млн. грн. При цьому основну частку продажів в будь-якому кварталі складають РЗА. Це чудово видно як і на рис. 2.2., так і на рис. 2.3.

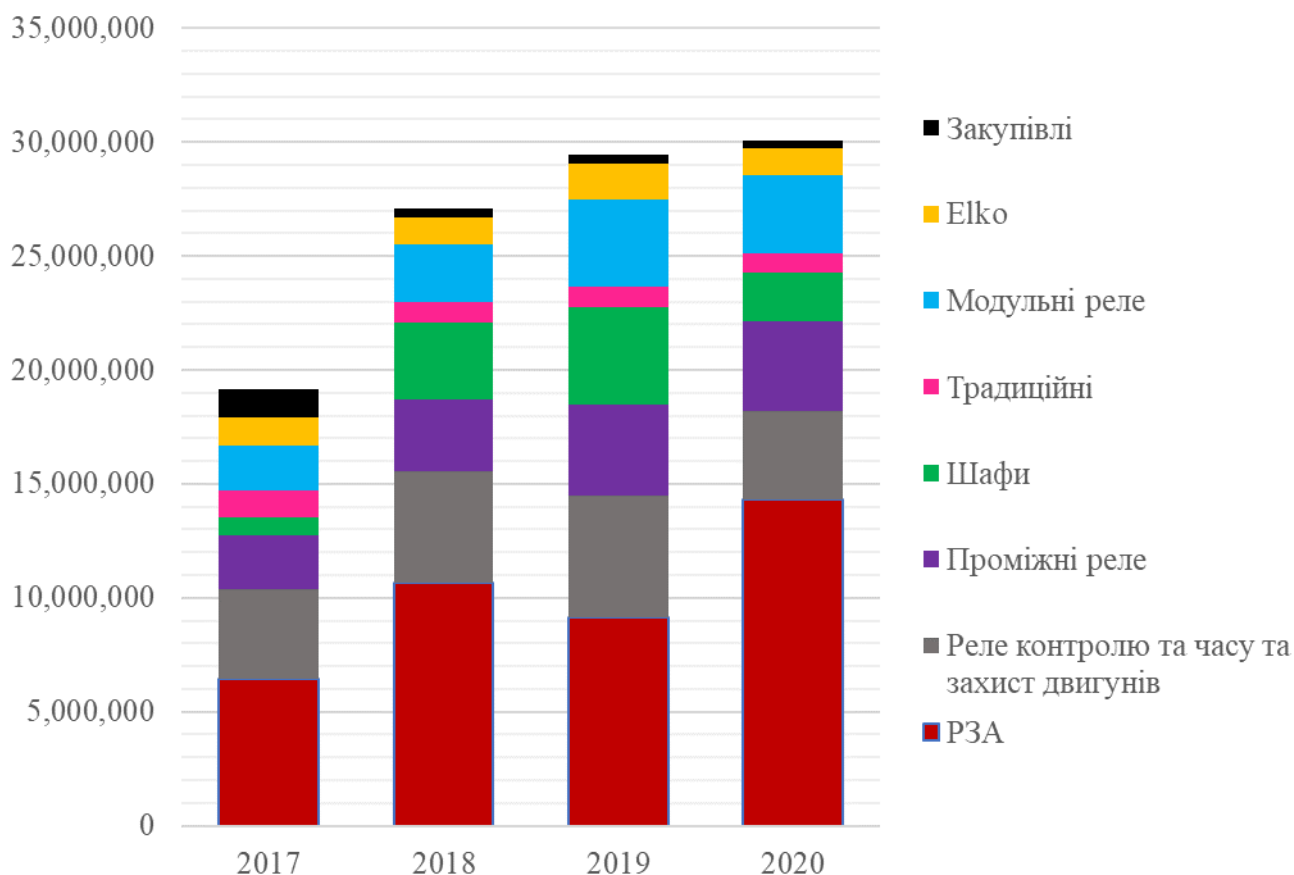


Рис. 2.3. Річні обсяги продажів ТОВ «НВП «РЕЛСіС» за останні 4 роки залежно від продукції, грн.

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «НВП «РЕЛСіС».

Другу позицію за обсягом продажів займають реле контролю та часу та захист двигунів. Трохи менше – проміжні реле. Загалом ми бачимо, що перші дві позиції товарів займають більше половини обсягу продажів ТОВ «НВП «РЕЛСіС» щороку. Для наочності побудуємо рис. 2.4, в якому наведемо структуру обсягу продажу ТОВ «НВП «РЕЛСіС» за 2020 рік.

З рис. 2.4. ми бачимо, що майже половину обсягів складають РЗА. Тому виготовлення саме РЗА є найбільш необхідним для підприємства процесом, так як вони забезпечують більшу частину прибутку організації.

Розглянемо також основних споживачів продукції організації відповідно до їх суми замовлень (див.табл. 2.2).

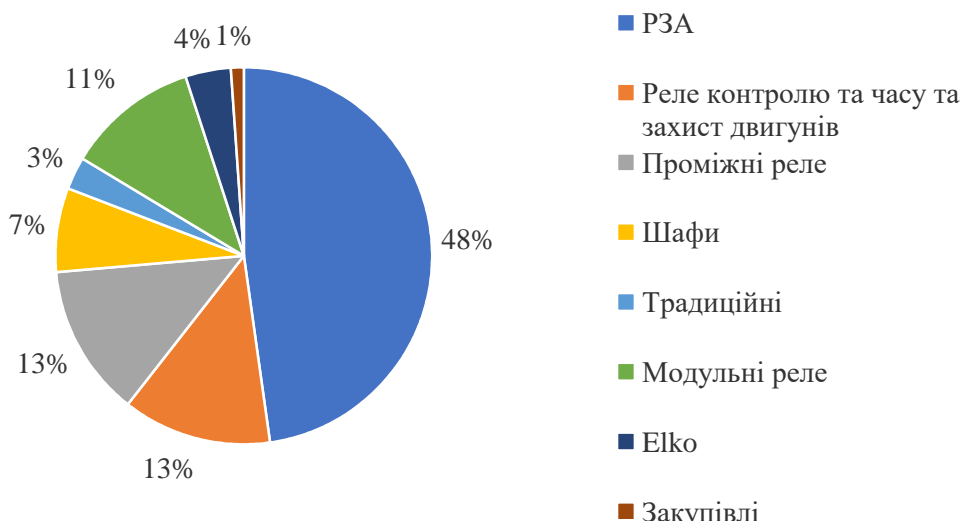


Рис. 2.4. Структура продажів ТОВ «НВП «РЕЛСіС» за 2020 рік, %

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «НВП «РЕЛСіС».

Таблиця 2.2

Основні споживачі ТОВ «НВП «РЕЛСіС» у 4 кварталі 2020 року

Покупець	Кількість	Сума продажу, грн..
Резиденти		
НЕОЕЛЕКТРО М. Київ	269	3 090 880,00
ЕЛКОР М. Харків	458	775 908,00
Анико	247	465 683,00
РЕЛЕЕКСПОРТ М. Київ	132	400 029,00
Електросвіт	296	396 864,00
ЕДС-ІНЖИНІРИНГ М. Дніпро	112	373 039,00
РЗВА М.Рівне	167	366 433,00
Полтаваобленерго	13	269 550,00
ОАСУ ЕНЕРГО М. Миколаїв	14	262 500,00
Арселорміттал Кривий Ріг ПАТ	279	259 441,00
Аліт М. Київ	168	216 975,00
Укрвест	401	195 350,00
СВС-Дніпро М. Київ	45	102 960,00
Завод Високовольтної Апаратури Тов Нвп	22	102 742,00
ЕКСТРІМ ЛТД М. Київ	89	90 488,00
Південна Промислова Організація	47	85 626,00
Нерезиденти		
Реформ-Маркет	322	340 405,94
Беладрия	47	30 989,54
Фирма Д.Бутаутаса «Силмека»	1	24 610,39

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «НВП «РЕЛСіС».

Неоелектро є основним споживачем продукції підприємства у 4 кварталі 2020 року. Дане підприємство займається оптовою торгівлею побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення, тому продукція ТОВ «НВП «РЕЛСіС» виступає в якості сировини для даного підприємства.

Основні переваги організації (див.рис. 2.5):

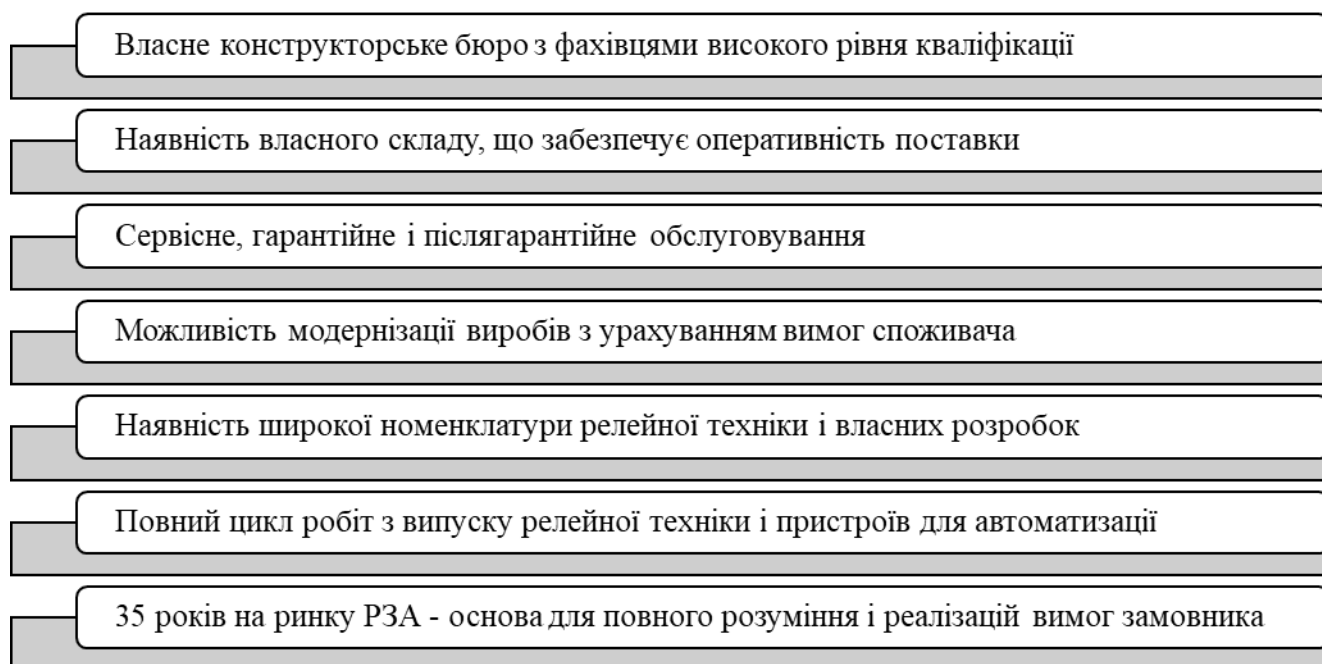


Рис. 2.5. Основні переваги ТОВ «НВП «РЕЛСіС»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «НВП «РЕЛСіС».

На основі аналізу підприємства, можемо зробити висновок, що ТОВ «НВП «РЕЛСіС» 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.

2.2. Дослідження тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства

На об'єкті дослідження – в ТОВ «НВП «РЕЛСіС» 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 статево-віковими характеристиками, рівнем освіти та стажу роботи.

У таблиці 2.3 представлені дані щодо кадрового складу співробітників ТОВ «НВП «РЕЛСіС»

Таблиця 2.3.

Кадровий склад ТОВ «НВП «РЕЛСіС»

<i>Категорія</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>Відхилення (+/-)</i>
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

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «НВП «РЕЛСіС».

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

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

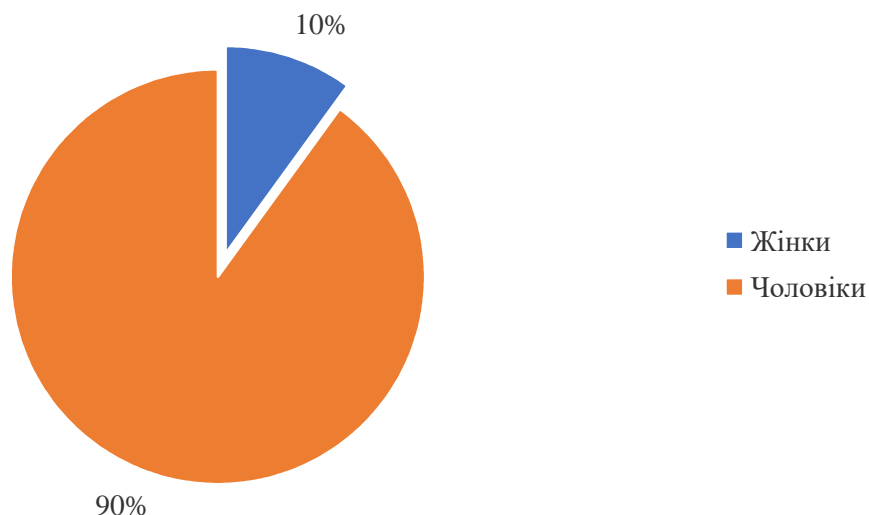


Рис. 2.6. Гендерний склад працівників ТОВ «НВП «РЕЛСіС» в 2020 році

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «НВП «РЕЛСіС».

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 «НВП «РЕЛСіС» (див.рис. 2.7):

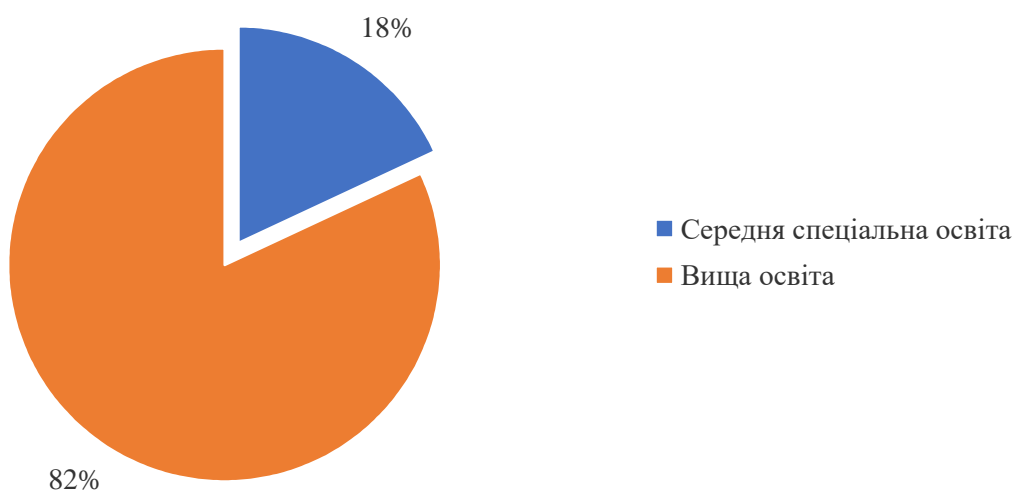


Рис. 2.7. Рівень освіти співробітників ТОВ «НВП «РЕЛСіС»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «НВП «РЕЛСіС».

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

Віковий склад співробітників ТОВ «НВП «РЕЛСіС» представлений на рис. 2.8.

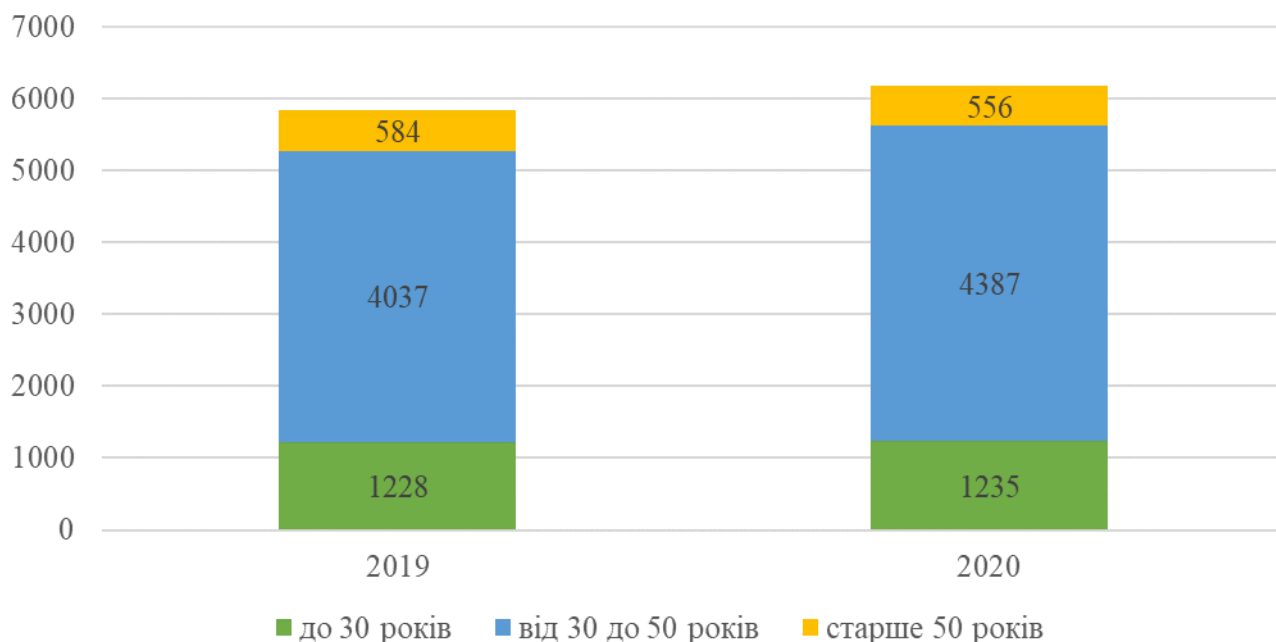


Рис. 2.8. Вікова структура персоналу ТОВ «НВП «РЕЛСіС» за 2019-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «НВП «РЕЛСіС».

Отже, більшість співробітників ТОВ «НВП «РЕЛСіС» 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 з розрахунками 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 «НВП «РЕЛСіС» 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, невиконані затримки з мікро і макро-пауз)	ПТД	10	2,1	-	-
Разом баланс	T_{cm}	480	100	480	100

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «НВП «РЕЛСіС».

Фактичний та нормативний робочий час для наочності наведені на рис. 2.9.

На підставі даних фактичного балансу розраховуємо наступні показники:

560 Коефіцієнт використання робочого часу:

$$K_{\text{вик}} = (T_{\text{ПЗД}} + T_{\text{ОД}} + T_{\text{ПРМ}} + T_{\text{В}}) / T_{\text{см}}, \quad (2.1);$$

$$K_{\text{вик}} = (20 + 343 + 17 + 60) / 480 = 0,916 \times 100\% = 91,6\%$$

2. Коефіцієнт втрат з організаційно-технічних причин розраховується по формулі:

$$K_{\text{втр}} = T_{\text{воп}} / T_{\text{см}}, \quad (2.2);$$

$$K_{\text{втр}} = 30/480 = 0,0625 \times 100\% = 6,25\%$$

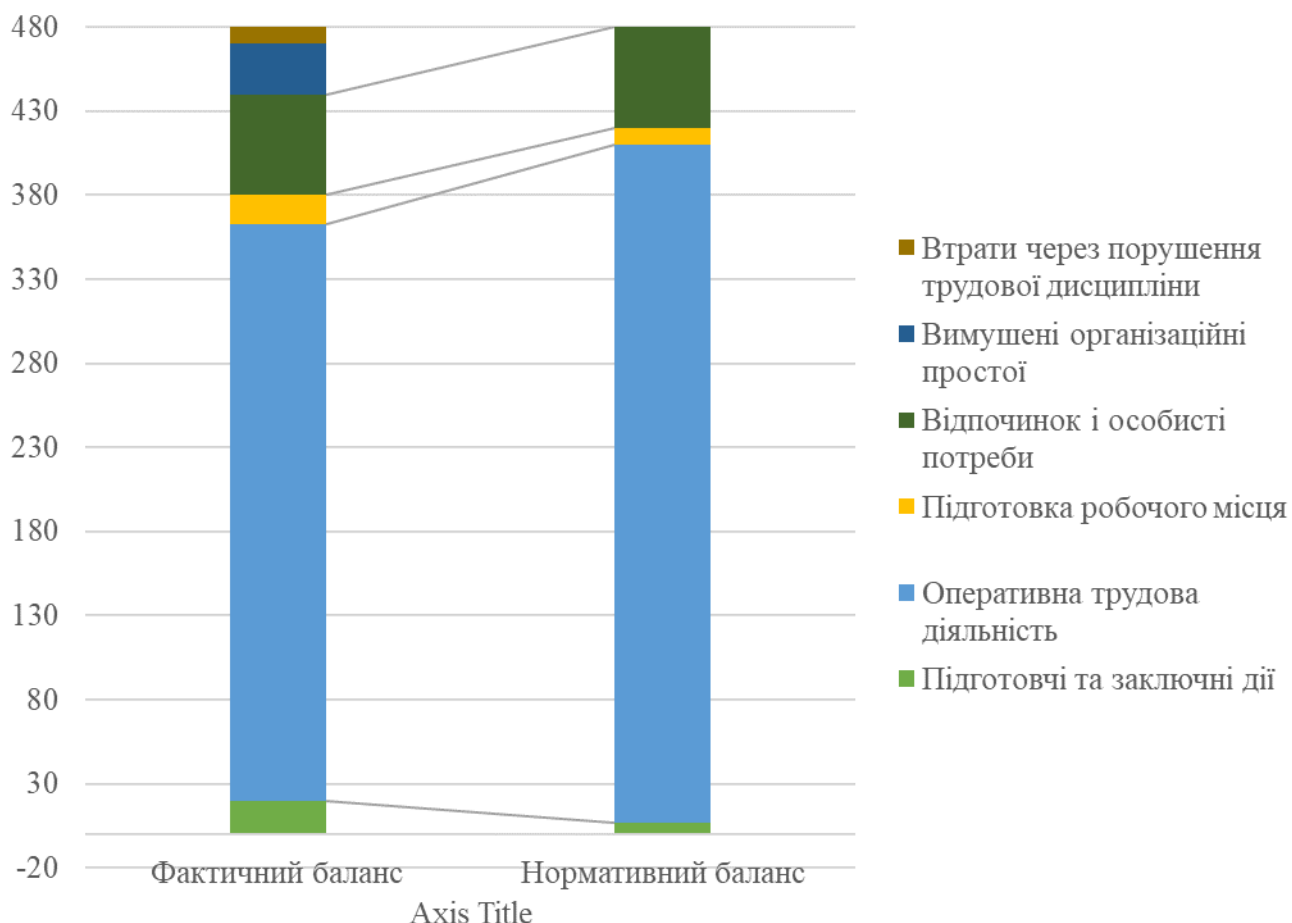


Рис. 2.9. Фактичний та нормативний робочий час ТОВ «НВП «РЕЛСіС»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «НВП «РЕЛСіС».

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

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

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

4. 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.

Вся економія за цими категоріями витрат робочого часу вважається збільшенням оперативного часу

Нормативний оперативний час ($T_{\text{опн}}$) визначається за формулою:

$$T_{\text{опн}} = \frac{T_{\text{см}} - T_{\text{пз}}}{(1 + N_{\text{ПРМ}} + N_{\text{В}}) / 100} \quad (2.5);$$

де $N_{\text{ПРМ}}$ – нормативи часу на підготовку робочого місця;

$N_{\text{В}}$ – нормативи часу на відпочинок і особисті потреби.

$$T_{\text{опн}} = 472.$$

Виходячи з величини нормативного оперативного часу, визначається тривалість нормативного часу на обслуговування робочого місця і на відпочинок і особисті потреби.

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%.

Для реалізації резерву використання робочого часу керівництву ТОВ «НВП «РЕЛСіС» 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.

З метою виявлення недоліків в організації праці, була проаналізована результативність використання робочого часу керівника ТОВ «НВП «РЕЛСіС». Для цього був використаний метод індивідуальної фотографії робочого дня. В результаті був зроблений висновок, про те, що керівник використовує свій робочий час неефективно, в першу чергу не виконуючи намічений план.

Далі був представлений аналіз структури витрат робочого часу старшого фахівця у відділі бухгалтерії, тобто заступника керівника досліджуваного банку.

Відзначено, що фахівець у відділі бухгалтерії щодня відпрацьовує на 45 хвилин більше, відведеного робочого часу, або на 9,3% від 480 хвилин. Внаслідок чого виникає постійна втома, і знижується працездатність працівника. Це говорить про те, що керівник не правильно розподілив обов'язки не тільки свої, але і своїх підлеглих.

Так як, принципово важливим напрямком розвитку ТОВ «НВП «РЕЛСіС» є максимальна орієнтація на клієнта, то, проаналізувавши фотографію робочого дня, керівником було прийнято рішення про те, що для посилення конкурентної позиції на українському ринку необхідно використовувати нові і більш досконалі методи тайм менеджменту.

2.3. Оцінювання результативності тайм-менеджменту в структурі забезпечення ефективності організаційного розвитку підприємства

Аналіз специфіки управління часом в ТОВ «НВП «РЕЛСіС» був організований за допомогою таких методів:

1. Виявлення відносного обсягу втрат робочого часу, за допомогою методу моментних спостережень.

2. Визначення реального внеску працівників в діяльність підприємства, за допомогою автоматичного обліку робочого часу.

Нами було проведено моніторинг процесу і початкових результатів впровадження концепції тайм-менеджменту.

За результатами методу момент них спостережень було встановлено, що в середньому робочий час співробітників відділу розподіляється наступним чином (рис. 2.10):

- 7% займає обслуговування робочого місця,
- 3% - підготовчо-завершувальна діяльність,
- 44% - основна діяльність,
- 16% - допоміжна діяльність,
- 25% - втрати робочого часу ,
- 5% - відпочинок і особисті потреби.

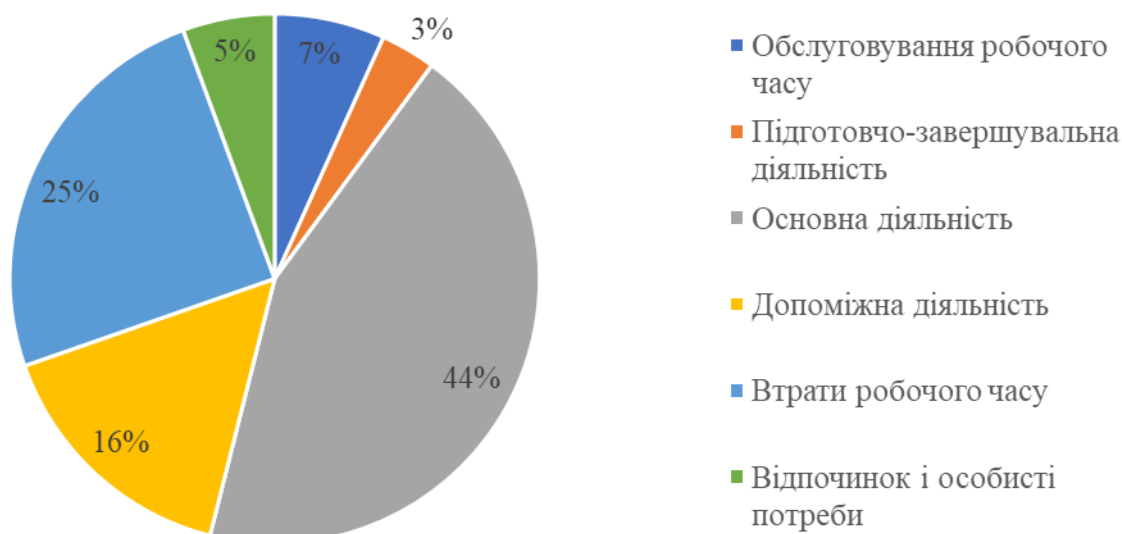


Рис. 2.10. Розподіл робочого часу співробітників відділу ТОВ «НВП «РЕЛСіС»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «НВП «РЕЛСіС».

В результаті завантаження одного співробітника (в середньому) становить 55%.

Втрати робочого часу співробітників варіюються від 15% до 30%. В результаті аналізу було вжито заходів для раціоналізації процесу використання співробітниками свого робочого часу.

Повноту використання трудових ресурсів організації можна оцінити за кількістю відпрацьованих днів і годин одним працівником за аналізований період часу, а також за рівнем використання фонду робочого часу. Дані представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз використання робочого часу працівників ТОВ «НВП «РЕЛСіС» 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

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «НВП «РЕЛСіС».

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.

В ході бесіди з начальником відділу продажів ТОВ «НВП «РЕЛСіС» 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 [37].

Програма 5S включає в себе п'ять дій (див.рис. 2.11):

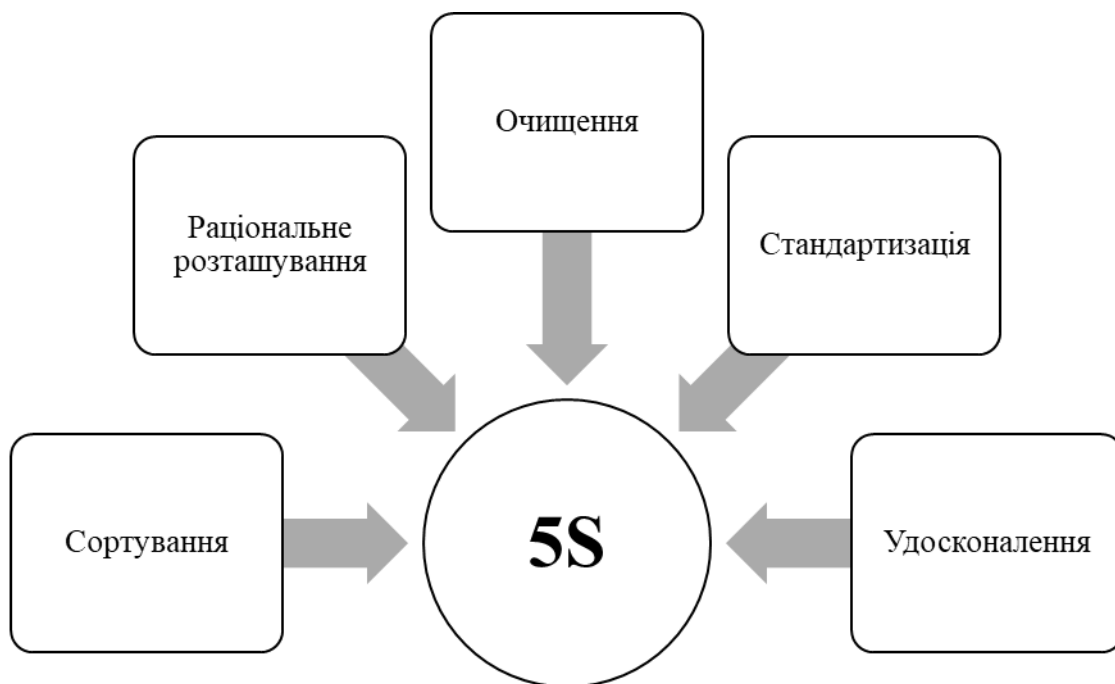


Рис. 2.11. Дії програми 5S

Джерело: складено автором на основі [59].

Розглянемо кожну дію більш детально:

1. Сортування – означає, що ви звільняєте робоче місце від усього, що не потрібно при виконанні поточних виробничих операцій.

У робітників і менеджерів часто немає звички позбавлятися від предметів, які більше не потрібні для роботи, і тримати їх поруч «для кожної ситуації». Це зазвичай призводить до неприпустимої плутанини або створює перешкоди для руху в робочій сфері. Видалення непотрібних предметів і раціоналізація робочого місця покращують культуру і безпеку роботи. Щоб більш чітко продемонструвати, скільки надмірності накопичилося на робочому місці, ви можете повісити червону мітку (галочку) для кожного кандидата, який повинен бути видалений з робочої сфери.

Необхідно чітко визначити зону «червоної мітки» об'єктів з червоними прапорами і ретельно контролювати її. Продукти, які залишаються недоторканими протягом більше 30 днів, підлягають утилізації, продажу або видаленню.

2. Раціональне розташування означає ідентифікувати і позначати «будинок» для кожного елемента, необхідного в робочій сфері. Для раціоналізації надзвичайно важливо завжди залишати потрібні предмети в тих же місцях, які їм призначені. Це ключова умова для мінімізації часу, що витрачається на непродуктивні пошуки.

3. Очищення означає забезпечити робоче місце з достатньою точністю для моніторингу і постійно підтримувати його.

4. Стандартизація – це метод, за допомогою якого ви можете добитися стабільності при виконанні процедур перших трьох етапів 5S – означає розробку контрольного списку, який зрозумілий і простий у використанні.

5. Удосконалення означає, що введення встановлених процедур стає звичкою.

Активність, що лежить в основі 5S (сортування, раціональне розміщення, очищення, стандартизація та поліпшення), абсолютно логічна. Вони є основними правилами управління будь-яким продуктивним відділом. Однак це системний підхід, який застосовується до цієї діяльності і робить її унікальною.

При складанні фото робочого дня керівник відділу продажів ТОВ «НВП «РЕЛСіС» повідомив, що для роботи з клієнтами було витрачено 2,5 години, що становить 37,8% від загального робочого часу. При аналізі опису роботи з'ясувалося, що функціональні обов'язки чітко не визначені. Таким чином, формулювання «здійснення роботи з клієнтами» не розкриває, яку роботу і з яким клієнтом (юридичними особами, фізичними особами) слід реалізувати. Таким чином, менеджер з продажу взаємодіє з клієнтами, в тому числі за звичайними питаннями, пов'язаними з незадовільною оцінкою доставки товарів. Істотне скорочення тимчасових витрат в даному випадку дозволить використовувати метод делегування в організаційній діяльності. Ці проблеми можуть вирішити співробітники відділу, в той час як для аналізу і розробки пропозицій щодо поліпшення характеристик товарів може залучити середнього менеджера.

Близько 30% свого часу проводить менеджер по роботі з документацією. Значне скорочення тимчасових витрат допоможе в наступних заходах:

1. Необхідно класифікувати всю документацію. Наприклад, інструкції повинні перебувати в безпосередній близькості тільки в тому випадку, якщо робоче місце є новим, ще наявна недостатня впевненість в їх компетенції або часто необхідно використовувати цей документ як обов'язки. В інших випадках папка з інструкціями повинна знаходитися в зоні вільного доступу, але вона не запускається безпосередньо на робочому столі або в верхньому ящику.

2. Існує певний потік документації, що вимагає постійної уваги і прийняття швидких рішень. Якщо цей потік є активним протягом всього робочого дня, він повинен бути розподілений по мірі його надходження. Якщо документи вимагають перекладу на наступну копію, якщо це можливо, ви повинні перенести її і не захащувати свій стіл.

3. Поширювати вхідні документи в секретні папки (незалежно від способу подання документа – на папері або в електронному вигляді). Ви можете назвати папки відповідно до дій: «У роботі», «Відправити», «Готово», «Для перегляду». Кожен день до кінця робочого дня необхідно перевірити вміст, особливо умови виконання. Після того, як документ пройшов процес впровадження, вам необхідно видалити всю документацію по цій проблемі в особистому архіві.

4. Якщо менеджер несе відповідальність за передані документи (для виконання), важливо стежити за подальшим проходженням документації, нагадувати виконавцю про терміни і своєчасно отримувати відповідь. Щоб полегшити процес моніторингу, повинен бути встановлений спеціальний графік.

Кожна колонка вводить дату і відстежує документ. Аналогічний графік можна створити на робочому столі комп'ютера. Вся документація реєструється і контролюється. Всі стовпчики найкраще заповнюються при обробці документа.

Дуже важливо впровадити практику особистого планування в управлінську діяльність. На сьогоднішній день існує безліч різних методів, спрямованих на управління часом. Найбільш простим і ефективним з яких є планування робочого часу за методом Лотара Сіверта, відомого німецького фахівця в галузі управління часом. Щоб скласти план на день, в середньому, досить витратити 10-15 хвилин. Метод включає в себе 5 основних етапів (див.рис.2.12):

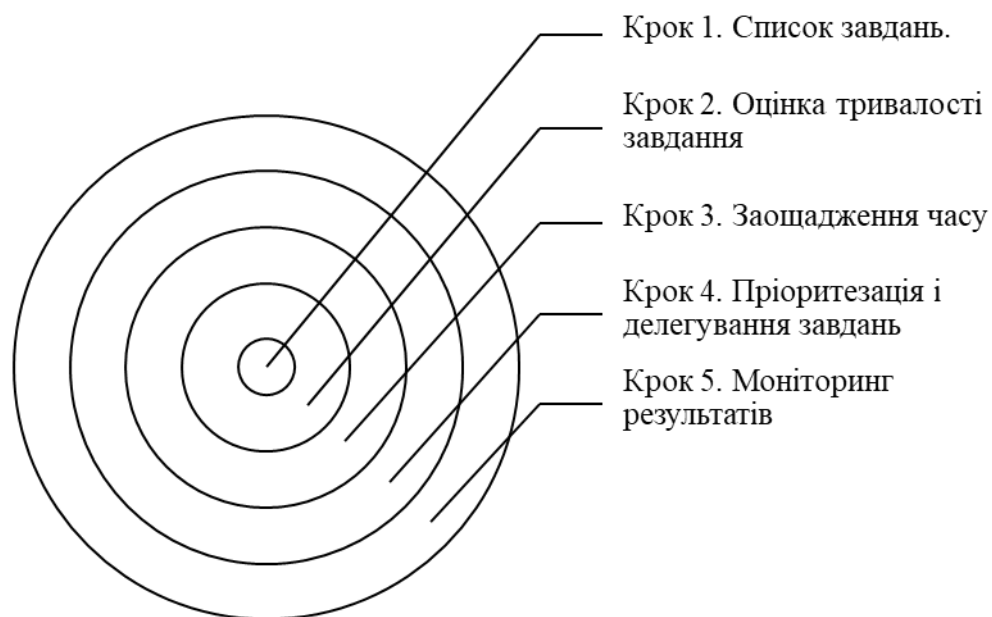


Рис. 2.12. Дії програми 5S

Джерело: складено автором на основі [59].

Крок 1. Список завдань. У сформованому плані дня перераховані всі завдання, які необхідні або важливі на наступний день. У стовпці «Завдання» ви повинні вказати наступну інформацію:

1. Справи з плану на тиждень або місяць.
2. Завдання, які не були виконані напередодні.
3. Періодично виникають цілі.
4. Додані завдання

Крок 2. Оцініть тривалість завдання. Реалістичний план повинен містити список завдань, які можуть бути дійсно досягнуті. Тому, перш ніж ви почнете керувати часом, ви повинні оцінити очікувану тривалість необхідних заходів. При оцінці тривалості випадків неможливо досягти повної точності. Однак досвід дозволяє нам заявити – досить тижневого досвіду в цій техніці для досягнення точності 85-90%. Коли з'явиться часовий інтервал, виконавець буде більш точним протягом відведеного часу, ефективно справляючись з призначеними завданнями.

Важливою умовою – при визначенні строків вирішення проблем вам потрібно вказати не тільки час для конкретного завдання, а й вказати, коли ви плануєте запуснути його і коли його завершити.

Крок 3. Заощаджуйте час. При складанні плану слід враховувати перша основна порада – він не повинен охоплювати більше 60% робочого часу. Решта часу стає резервом для важливих справ, які не заплановані спочатку, але все ж виникають в роботі кожного. Якщо робочі елементи в заповненій таблиці перевищують 60% робочого часу, ви можете порекомендувати наступні кроки:

1. Відкиньте один з предметів або перемістіть його на наступний день;
2. Визначте свої пріоритети, важливість віддається делегуванню завдань, що скорочує час, що витрачається на виконання цих завдань;
3. Скорочення витрат часу по кожному пункту в його графіку;
4. Якщо завдання знаходяться за межами зазначеного періоду часу, вони повинні бути скасовані або перенесені на наступний день.

Крок 4. Пріоритезація і делегування завдань. При плануванні часу ви повинні визначити пріоритети завдань, приймаючи делегацію – щоб заощадити час для кожного завдання. Визначено три типи пріоритетів: важливі і термінові завдання (а), щось одне – термінове або важливе (b), поточні завдання (с). Для кожного дня має бути заплановано не більше 3 завдань а, не більше 6 задач b і не більше 7 с.

Крім того, ми оцінюємо можливість делегування кожного завдання – визначити, кому вона буде передана повністю або частково. В результаті ви можете уникнути непотрібних завдань, економлячи свій час, зберігаючи тільки важливі цілі зі своєї сфери відповідальності.

Крок 5. Моніторинг результатів. На основі цієї схеми ми починаємо виконання завдання, контролюємо результат і спостерігаємо виділений час. Завдання, які не вдалося впоратися, переносяться на наступний день.

Переваги цих подій величезні: по-перше, стає можливим планувати роботу і визначати пріоритети в усіх сферах роботи, а по-друге, зберігається величезна кількість часу.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В СТРУКТУРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «РЕЛСІС»

3.1. Обґрунтування шляхів підвищення ефективності тайм-менеджменту в системі планування робочого часу персоналу. Основні напрямки удосконалення діяльності підприємства ТОВ «Науково-виробниче підприємство «РЕЛСІС»

Більш обґрунтована організація всіх економічних служб і виробничих підрозділів підприємства, науковий підхід до управління фірмою, і постійне поліпшення, і вдосконалення технології виробництва і управління персоналом дадуть суттєвий результат у збільшенні ефективності діяльності організації і будуть сприяти поліпшенню її фінансового становища. Є підходи, які допомагають керівникам підвищити ймовірність ефективного досягнення цілей організації. Кожен з викладених далі підходів вніс свій відчутний внесок в розуміння менеджменту підприємства.

Залежно від цілей слід враховувати деякі характерні для окремих країн особливості планування:

1. В американських організаціях – об'єднання стратегій усіх підрозділів та розподіл ресурсів.
2. В англійських організаціях – орієнтація на розподіл ресурсів.
3. У японських організаціях – орієнтація на впровадження нововведень і підвищення якості рішень

Система управління як така об'єктом власності не є, вона невіддільна від самого підприємства, тобто не є об'єктом будь-яких операцій окремо від виробничих потужностей, кадрів, і інших матеріальних ресурсів, інформації. Тим не менш, деякі операції можна проводити з елементами системи управління, такими як технічне забезпечення управління, кадрове, інформаційне. При цьому

необхідно враховувати, що будь-які зміни елементів системи управління спричинять за собою зміни їх взаємозв'язків, а, значить, і самої системи.

Якщо система управління не приносить доходу власнику (підприємству), вона втрачає для нього свою корисність і підлягає реформуванню. Складність полягає в тому, що в даний час немає методів, що дозволяють визначити, яку роль відіграє ефективна організація діяльності підприємства (фактично, система управління) в отриманні доходу, а в кінцевому підсумку – у визначенні вартості підприємства.

Починаючи з М. Вебера, більшість соціологів пов'язують діяльність організації в першу чергу з процесом підготовки та реалізації управлінських рішень [47]. Підготовка даного виду рішень в організаціях часто відокремлена від процедури їх прийняття і передбачає наявність колективу фахівців. У «класичній» теорії управління організацією підготовка є функцією штатних служб [49]. Класифікацій управлінських рішень в літературі існує безліч. З нашої точки зору найбільш виправданою з соціологічної точки зору є класифікація, що враховує ступінь впливу суб'єкта рішення в перетворення організації:

1. Детерміновані управлінські рішення (жорстко обумовлені).
2. Рішення, що слабо залежать від суб'єкта.

До першого різновиду відносяться обумовлені розпорядженнями (стандартизовані) рішення. Цей тип не залежить або дуже слабо залежить від орієнтації і якостей керівника.

До другого різновиду відносяться рішення, де певні якості керівника накладають істотний відбиток на суть прийнятих рішень. До них відносяться рішення, пов'язані зі зміною механізмів, структури, цілей організації; рішення, пов'язані з локальними змінами в організації (покарання, заохочення і тощо). На якість рішень може впливати ряд факторів: ділові та особисті якості керівника, його рольові позиції, компетентність персоналу, надійність інформації тощо. [5].

У сучасних організаціях великого значення набула проблема раціональності прийнятих рішень [41]. Починаючи з середини ХХ століття, поширився підхід, згідно з яким процес прийняття управлінських рішень вважається обмежено

раціональним в зв'язку з обумовленістю людським і соціокультурним факторами. В даний час на перші місця висувається інтуїція керівника.

Дефіцит робочої сили призвів до того, що кадрове планування на багатьох підприємствах стало складовою частиною підприємницького планування. Так, виробничі рішення, які стосуються застосування інновацій, розташування підприємства, капіталовкладень, що йдуть на розширення наявних і придбання нових основних фондів, повинні модифікуватися в тих випадках, якщо дефіцит робочої сили може привести до помилок. Якщо раніше вважали, що кадрове планування необхідно лише в разі дефіциту робочої сили, то зараз запанувала думка, що воно потрібно і за часів безробіття: кваліфікованих працівників нелегко знайти і при ненапруженому положенні на ринку праці; крім того, слід уникати соціальних труднощів, що часто виникають при звільненнях. Управління персоналом вимагає узгодженості управлінських дій з психологічними закономірностями поведінки людини. Нехтування цими закономірностями призводить до виникнення психологічних конфліктів, сприяє плинності кадрів, порушення трудової дисципліни і зниження продуктивності праці.

Кадрове планування застосовується у всіх секторах економіки, з'єднаннях і організаціях будь-якого виду. Порівняно втілення в життя ідеї кадрового планування в сфері казенного управління нерідко висувається аргумент, що в цій сфері воно безглуздо, так як тут потрібно використовувати людей багатопланових можливостей, що на всякому місці з одним і тим же тріумфом можуть виконувати свої завдання. У взаємозв'язку з обмеженими штатами для таких трудівників, важким становищем на ринку праці, що змінюються і зростаючими завданнями країни цей вид управління потребує поповнення власної кадрової системи за допомогою кваліфікованого кадрового планування.

Невеликий і середній бізнес, вірно бачачи власну структуру зайнятості і робочих місць, можуть просто передвіщати результати підприємницьких рішень для особистих працівників і зробити відповідну планову або інформаційну систему.

Середній та великий бізнес, проти, внаслідок комплексності трудових завдань, багат шаровості текстури робочого колективу і грандіозної кількості співробітників і робочих місць зобов'язані робити закрити на себе інформаційну систему обліку персоналу і робочих місць.

Необхідність і готовність організації до впровадження регулярного кадрового планування виростають у міру збільшення розмірів і труднощів підприємницької роботи. Чим більше підприємство, тим складніше враховувати різноманітні і трудомісткі виробничі взаємозв'язки нинішнього дня також складніше – дня прийдешнього.

Таким чином, можна виявити наступні переваги використання технологій кадрового планування на підприємстві (див.рис.3.1):

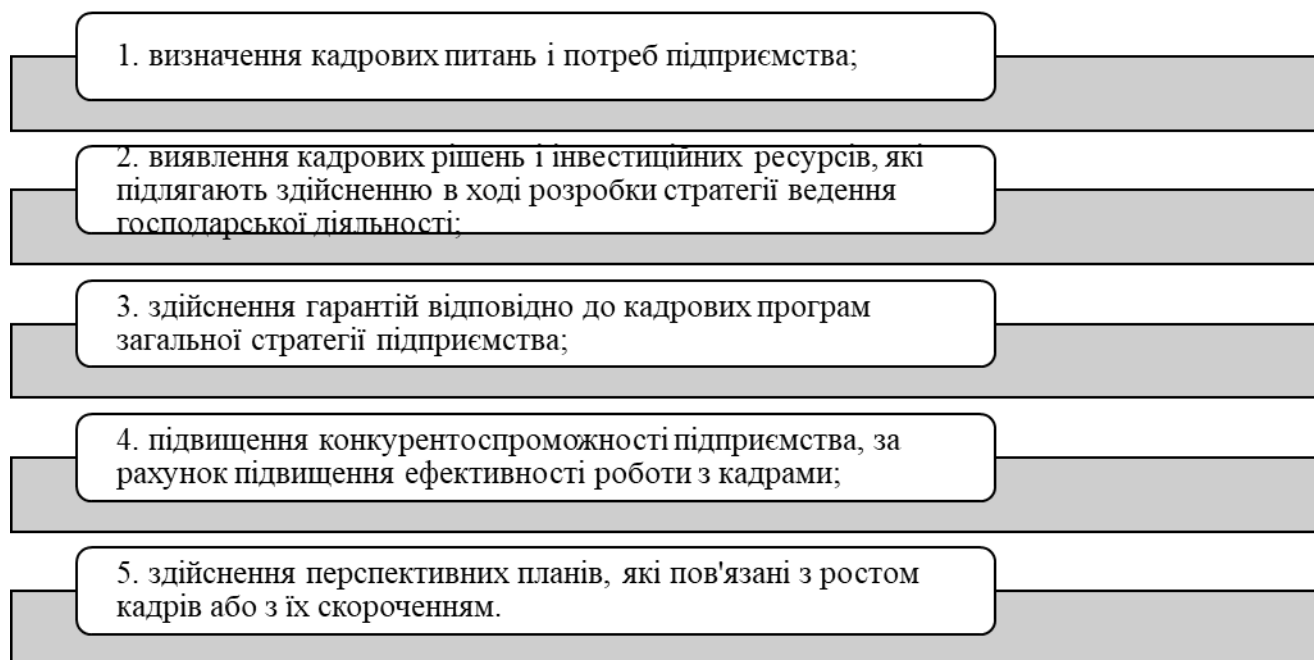


Рис. 3.1. Переваги використання технологій кадрового планування на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [61].

Крім того особливе знання при роботі з кадрами має кадровий контроль. Щоб працівник відділу кадрів мав можливість керувати і контролювати, він повинен мати планові і поточні дані. Працівник відділу кадрів повинен знати про коригування цілей в різних сферах, що тягнуть за собою кадрові наслідки. Крім

того, працівник відділу кадрів повинен розподіляти відповідальність за виконання і контроль, а також встановлювати процедури звітності, які дозволять простежувати досягнення за планом. Звітність полягає у вказівці кількості працівників за штатом і найнятих за програмними цілями найму, а також у вказівці витрат зайнятості, тенденцій плинності кадрів, пропорцій зайнятості та ін.

У процесі управління поведінкою працівників в організації, необхідно приділяти належний вплив планування діяльності персоналу та організаційних комунікацій. Відсутність зазначених елементів організаційної поведінки неминуче призводить до організаційних конфліктів.

Кадрове планування спирається на інформацію про робочі місця і персонал, а також широко використовує загально економічну інформацію. Без контролю кадрове планування не може бути успішним. Контроль, як функція управління, завжди спрямований на конкретні завдання і є складовою частиною цілеспрямованого процесу прийняття кадрових рішень.

Наявність великих колективів організацій, висока плинність кадрів змушують працівників кадрових служб виконувати великі обсяги рутинних робіт, ускладнюють проведення своєчасного аналізу розстановки кадрів і ускладнює їх підбір. У цих умовах виникає необхідність створення такої системи управління персоналом, яка, використовуючи можливості сучасних засобів аналізу і переробки інформації, дозволила б вирішувати завдання поточного і перспективного управління.

Вирішення питань підбору і розстановки кадрів в першу чергу базується на повноті персональних облікових відомостей.

Персональна інформація, що міститься в документах, необхідна для стабільної діяльності будь-якої організації. На її основі приймаються відповідні кадрові рішення. Документи є головним аргументом в спірних ситуаціях, підтверджуючи тим самим первинне визначення терміну «документ» як «спосіб доказу».

Нова інформаційна технологія створює можливість за допомогою розвинутих інформаційних систем і персональних комп'ютерів отримувати різного

роду консультації, безпосередньо на робочому місці (або на дому), отримувати необхідні відомості, в тому числі статистичного і аналітичного характеру.

Програми управління людськими ресурсами можуть допомогти не тільки відмінно розподіляти трудові ресурси і правити станом, але і вважаються джерелом, з якого службовці можуть отримувати відомості як корпоративного, так і персонального характеру.

Системи обліку кадрів були розроблені на підставі програм розрахунку заробітної плати. В подальшому перелік можливостей даних програм істотно розширився. Це було пов'язане з розумінням керуючих фірм потреби високоякісних змін в роботі відділу кадрів. Оптимізація роботи персоналу, підйом майстерності експертів по роботі з персоналом призводить до того, що робота з управління кадрами стає все більш технологічною, системною та високоякісною.

Успіх будь-якої фірми залежить нерідко від того, наскільки дієвою буде робота відділу кадрів, завдання якого – знайти і утримати необхідних професіоналів, а ще без помилок розподілити наявні трудові ресурси. Час від часу при всьому при цьому доводиться вносити корективи в структуру фірми. Відповідно до цього зростають і потреби в успішних інструментах управління потоками інформації. У взаємозв'язку з даними творці автоматизованих систем зобов'язані приділяти більше уваги розвитку програмних продуктів з управління людськими ресурсами, відшукувати шляхи сполучення потрібних функцій в єдину інформаційну систему управління кадрами.

Програмний продукт з управління кадрами дає можливість:

- оперативно отримувати аналітичну інформацію, усвідомлювати обґрунтовані управлінські рішення;
- організувати бізнес-процеси з управління штатом персоналу, виключити неодноразове введення одних і тих же довідково повідомних відомостей в облікову систему і поліпшити повсякденну трудову експлуатацію співробітників різних служб організації;

– налагодити дієвий облік комунікаційними даними, що відноситься до штату працівників організації, формуючи цим базу для експертного аналізу і планування витрат на персонал;

– вести облік відповідно до діючого законодавства і звести до мінімально допустимого рівня небезпечну можливість грошово-матеріальних санкцій з боку фіскальних органів.

На нинішній день є досить чимало систем управління кадрами, представлених як груповими програмами, що охоплюють весь спектр завдань управління людськими ресурсами, так і вузькоспеціалізованими рішеннями.

Модулі управління кадрами в складі групових інформаційних систем можуть діяти як у складі ансамблю (наприклад, ERP-систем), так і автономно. Крім звичайних функцій кадрового обліку та розрахунку зарплати, дані системи підтримують всі складові кадрового менеджменту: підбір, вивчення, оцінку, мотивацію, управління планами і інші. Схематично модель основної маси ERP-систем цілком можна охарактеризувати наступним чином: в єдину інформаційну базу надходять всі первинні відомості про роботу організації, і на їх базі програма зводить всілякі доповіді, графіки, моніторинги, словом, поставляє повноцінну аналітичну інформацію. Домашні операції реєструються в системі один раз, і їх вплив на результативність роботи фірми цілком можливо розцінити негайно, отримавши відповідний доповідь. Нарешті, головна значення ERP-системи – в забезпеченні інформаційної інтеграції всіх функціональних сфер послуг фірми.

Автоматизація кадрового діловодства істотно зменшить витрати на підбір і облік персоналу. Це станеться за рахунок реєстрації в системі всіх подій, так чи інакше пов'язаних з рухом персоналу. Керівники підрозділів отримають безпосередній доступ до формування кадрового плану організації. При цьому істотно зменшиться час розгляду кадровою службою заявок на заповнення вакансій.

Що стосується досліджуваного підприємства, то необхідно провести наступні заходи (див.рис.3.2):

1. Удосконалення організаційної структури управління.	Оскільки, кількість управлінського персоналу обернено впливає на продуктивність праці, пропонуємо оптимізувати організаційну структуру управління. Якщо на підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління та швидко реалізуються управлінські рішення, може призвести до високої спеціалізації до підвищення ефективності роботи функціональних служб.
2. Поліпшення підготовки і підвищення кваліфікації кадрів.	Кількість працівників на підприємстві, які мають вищу освіту демонструють прямий вплив на продуктивність праці. Саме тому варто застосовувати такі форми підвищення кваліфікації працівників: професійна перепідготовка (освоєння знань і навиків у відповідності до змін навколишнього середовища); підвищення кваліфікації (оновлення знань відповідно до змін у вирішенні нових виробничих завдань, що забезпечується через проблемні семінари, курси підвищення кваліфікації, майстер-класи, тренінги); оперативна актуалізація знань по неформальних каналах (конференції, семінари, наради, фокус-групи, конкурси, міжнародні виставки).
3. Управління плинністю кадрів.	Доцільно запланувати заходи щодо скорочення плинності кадрів на підприємстві: удосконалення систем матеріального та нематеріального стимулювання, удосконалення процедур прийому і звільнення працівників, системи управління кар'єрою, формування у працівників відповідального ставлення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки, удосконалення взаємин у колективі.
4. Збільшення ефективного фонду робочого часу.	Отже, для поліпшення використання робочого часу пропонуємо: <ul style="list-style-type: none"> – стимулювати персонал до праці, як матеріально, так і морально; – поліпшити умови праці, впровадити фізіологічно обґрунтовані режимів праці та відпочинку; – зменшити кількості працівників; – усунути непродуктивні виплати з фонду заробітної плати.

Рис. 3.2. Заходи з удосконалення ТОВ «НВП «РЕЛСіС»

Джерело: складено автором на основі [56].

Отже, 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 витрат робочого часу за рахунок поліпшення організації виробництва, матеріально-

технічного постачання та інших факторів відповідно до плану організаційно-технічних та інноваційних заходів.

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

Підприємство ТОВ «НВП «РЕЛСіС» має хороші фінансово-економічні показники і займає непогане положення на ринку України. Її співробітники і споживачі на даному етапі цілком задоволені ситуацією, що склалася. Але організація перестала розвиватися і поступово починає втрачати свою унікальність, яка дозволяла їй раніше стрімко нарощувати обсяги продажів. З'являються конкуруючі фірми, що пропонують аналогічні послуги.

Керівництво організації в особі її директора прийшло до висновку, що підтримувати конкурентоспроможність за допомогою однієї унікальності послуг і технологій проблематично, так як технології швидко втрачають свою новизну. Тому вони вирішили 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.

Розробка заходів з впровадження концепції тайм-менеджменту – це трудомісткий процес. 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:
<ul style="list-style-type: none"> • 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;
<ul style="list-style-type: none"> • організації необхідно домогтися того, щоб реалізувався взаємозв'язок особистої та організаційної ефективності і спільне бачення збігалось з баченням особистим;
<ul style="list-style-type: none"> • підтримка особистих показників ефективності, як і організаційних має бути безперервною;
<ul style="list-style-type: none"> • необхідно досягти ототожнення співробітників себе з організацією

Джерело: складено автором на основі [32].

Управління часом – це дуже складний та трудомісткий 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 низькокваліфікований персонал, вивозити виробництво в регіони з дешевою робочою силою).

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.

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)) (див.рис. 3.3).

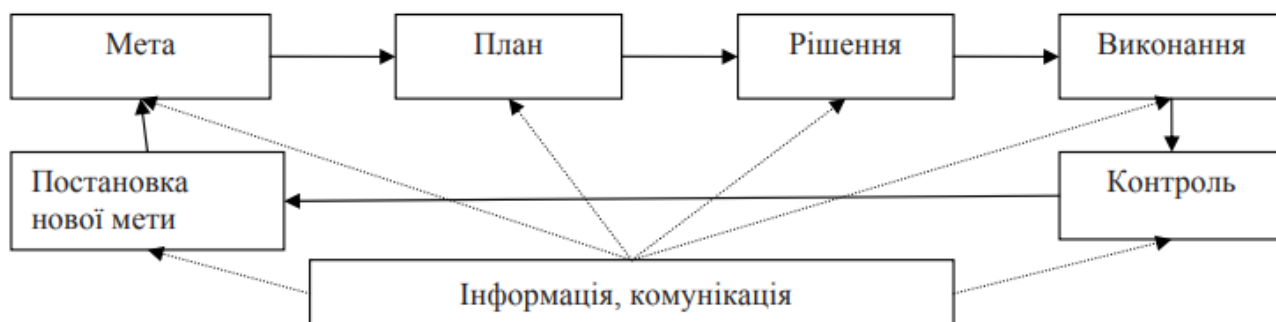


Рис. 3.3. Цикл тайм-менеджменту

Джерело: складено автором на основі [25].

Для того, щоб вибрати певний метод впровадження намічених змін на підприємстві ТОВ «НВП «РЕЛСіС» були проаналізовані основні критерії ефективності та критичні чинники успіху, що впливають на результативність роботи підприємства.

До критичних чинників успіху (CSF) ТОВ «НВП «РЕЛСіС» можна віднести: високий освітній рівень співробітників, їх ініціативність, творчі нахили, а також наявність власної потужної виробничої бази, що дозволяє реалізувати потенціалу персоналу.

При цьому існують ключові показники ефективності КРІ, такі як обсяг продажів і його приріст, індекс задоволеності клієнтів і співробітників підприємства, число впроваджених рацпропозицій та їх економічна ефективність.

При обліку всіх цих критеріїв ефективності забезпечується взаємозв'язок особистої та організаційної ефективності, так як до уваги беруться не тільки загальні показники діяльності організації, але і окремих її співробітників підрозділів.

Підтримка особистих показників ефективності, як і організаційних має бути безперервною. Саме тому обирається модель TPS Рамперсада для безперервних змін і безперервного поліпшення в організації.

До особистої ефективності, як уже згадувалося, відносять особисте бачення, тут потрібно домогтися, щоб воно включало емоційний зв'язок з організацією і усвідомлення цілей організації, як особистих цілей. Місія підприємства полягає у наданні послуг і задоволенні клієнтів. Місія кожного співробітника повинна включити ініціативне та сумлінне виконання обов'язків для надання послуг і задоволеності споживачів.

Особисте бачення кожного співробітника відображає результати, яких він бажає досягти в короткостроковій перспективі. Так, для співробітників важливо отримати підвищення по службі і збільшити свою заробітну плату, створити хороший імідж перед начальством.

Можуть бути присутніми індивідуальні прагнення – спокійно пропрацювати до пенсії, отримати базові навички для подальшого самовдосконалення, підвищити свій професійний рівень, або навпаки працювати з мінімальною віддачею, не обтяжуючи себе.

Підприємству необхідно домогтися того, щоб реалізувався взаємозв'язок особистої та організаційної ефективності і спільне бачення збігалось з баченням особистим.

Необхідно досягти ототожнення співробітників себе з організацією. Людина повинна сама усвідомити відмінності між особистим і спільним баченням, а після знайти баланс між ними. Трансформувати своє бачення, знизивши домагання. Наприклад, спільне бачення передбачає підвищення конкурентоспроможності за рахунок мобілізації творчих здібностей і винахідливості співробітників.

Для цього необхідно крок за кроком проаналізувати перспективи потенціал персоналу:

1. Визначити SMART-критерії;
2. Анкетувати персонал по SMART-критеріям;
3. Скласти діаграми;

4. Зробити висновки – щодо визначення цілей зміни.

Показники діяльності персоналу та завдання повинні відповідати так званим критеріям SMART (див.рис. 3.4).



Рис. 3.4. SMART-критерії

Джерело: складено автором на основі [76].

Завдання повинні бути:

- конкретними (specific) – завдання потрібно формулювати конкретно, щоб вони могли впливати на поведінку;
- вимірним (measurable) – завдання потрібно формулювати таким чином, щоб вони робили вимірну мету;
- досяжними (achievable) – завдання повинні бути реалістичними, здійсненними і прийнятними;
- націлюючими на результат (result-oriented) – вони повинні націлювати на досягнення конкретних результатів;
- прив'язаними до певного часу (time-specific) – вони повинні бути обмежені певними часовими рамками, з тим щоб можна було простежити за термінами їх виконання;
- виробленими підприємством і бізнес-процесами, що підтримують їх виробництво.

Таким чином, зробивши висновки, всі цілі можна звести до п'яти пунктів (див.рис. 3.5):

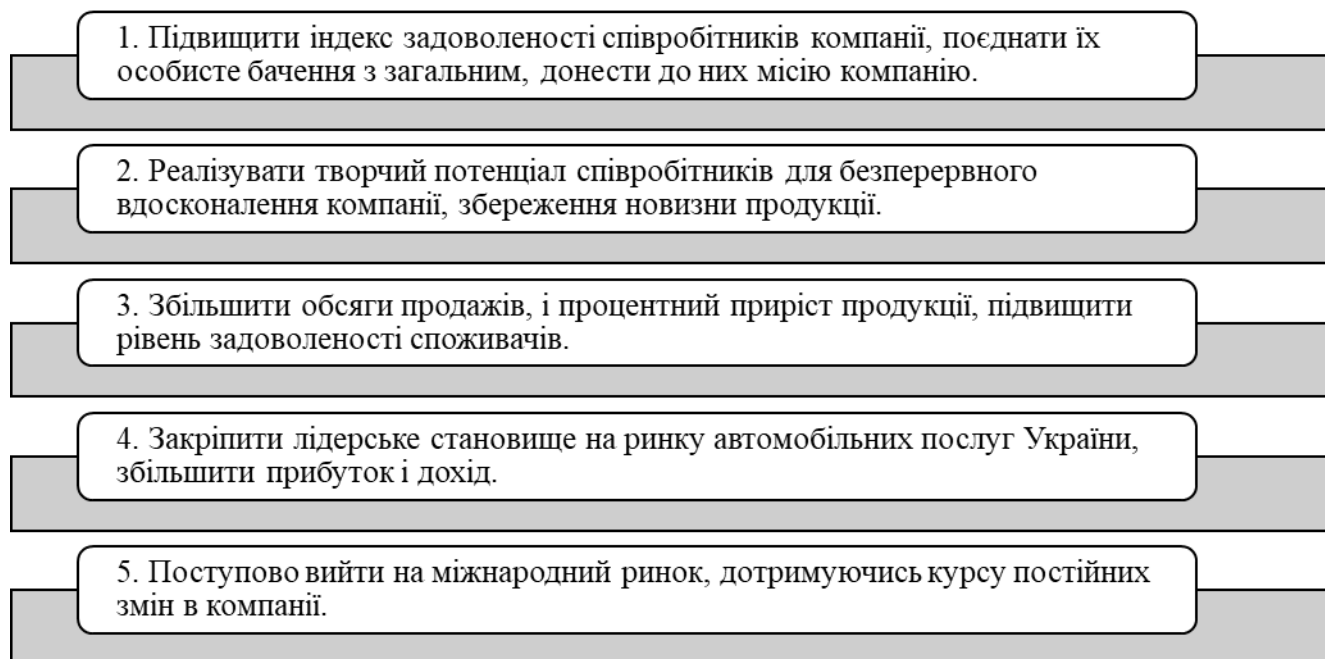


Рис. 3.5. Цілі відповідно до SMART-критеріїв

Джерело: складено автором на основі [25].

На основі теоретичних і практичних даних на підприємстві ТОВ «НВП «РЕЛСіС» була обрана модель інтегрального методу управління розвитком і змінами, TPS Рамперсада. Вибір припав на неї не випадково, так як вона поєднує в собі багато рис інших методів організаційних змін. Зокрема виявляє м'який підхід, орієнтований на кадрові ресурси підприємства, високий рівень освіти співробітників і прагнення керівництва створити атмосферу партнерства та розподілу відповідальності.

Тактика визначається як сукупність засобів і прийомів для досягнення поставленої мети. У разі підприємства ТОВ «НВП «РЕЛСіС» це ті інструменти, за допомогою яких реалізуються зміни – навчання, семінари, тренінги, курси, бесіди.

Після визначення методу і тактики змін створюються структури і процедури для проведення змін. Для цього формуються координуючі групи якості (quality steering group QSG) і гуртки по поліпшенню.

Координуючі групи якості (quality steering group QSG), були створені в організації на різних рівнях: на рівні керівництва, структурних підрозділів і технологічних цехів.

До групи якості на рівні організації увійшли члени ради директорів і топ-менеджери. Регулярно раз на місяць члени координують груп якості ТОВ «НВП «РЕЛСіС» збиралися на нараду для обговорення ходу реалізації проекту змін і поліпшення, і внесення в нього необхідних коригувань.

Саме ці групи в подальшому вказали на проблеми, що впливали на якість процесу поліпшень. Також в ході цих нарад координуючі групи якості:

- документально оформляють цілі поліпшення і розробляють відповідні заходи;
- визначають проблеми;
- ініціюють навчання членів команд тому, пояснюють, як треба вчитися;
- забезпечують безперервність процесу навчання;
- вибирають найважливіші процеси, що підлягають поліпшенню;
- визначають окремі фази і проміжні етапи процесу поліпшення;
- підбирають керівників команд;
- ставлять завдання командам по поліпшенню і виконують функції їх куратора;
- оцінюють досягнутий командами прогрес;
- забезпечують позитивні відносини до заходів щодо поліпшення в організації;
- створюють умови для оптимального функціонування команд з поліпшення;
- керують, координують і підтримують діяльність команд по поліпшенню, сприяють реалізації проекту;
- представляють звітування перед найвищим керівництвом;
- консультують вищого керівництва з питань політики в цій галузі;
- визначають і перевіряють досягнення в реалізації проекту.

Ключова роль при цьому належить менеджеру по TQM. Це фахівець в сфері загального управління якістю, на якого покладено підтримка координуючих груп, навчання їх членів принципам загального управління якістю та надання їм методичної допомоги.

Говорячи про ефективність застосування реінжинірингу бізнес-процесів на ТОВ «НВП «РЕЛСіС», слід зауважити, що на сьогоднішній день більша частина зарубіжних та транснаціональних організацій вже давно використовують даний інструмент хоча б для одного бізнес-процесу.

Що ж стосується України, то в ній таке поняття, як реінженіринг бізнес-процесів все ще не набуло широкого поширення і зазвичай використовується в сфері інформаційних технологій.

Реінжинірингом бізнес-процесів є процес фундаментального переосмислення процесів з метою збільшення ефективності обслуговування, збільшення оперативності та зменшенні витрат [74].

Реінжиніринг БП в Україні володіє специфічними ознаками, які пов'язані з історичними особливостями розвитку економіки країн на території бувшого Радянського Союзу, яка дісталася вітчизняним підприємствам від командно-адміністративної системи управління економікою.

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]:

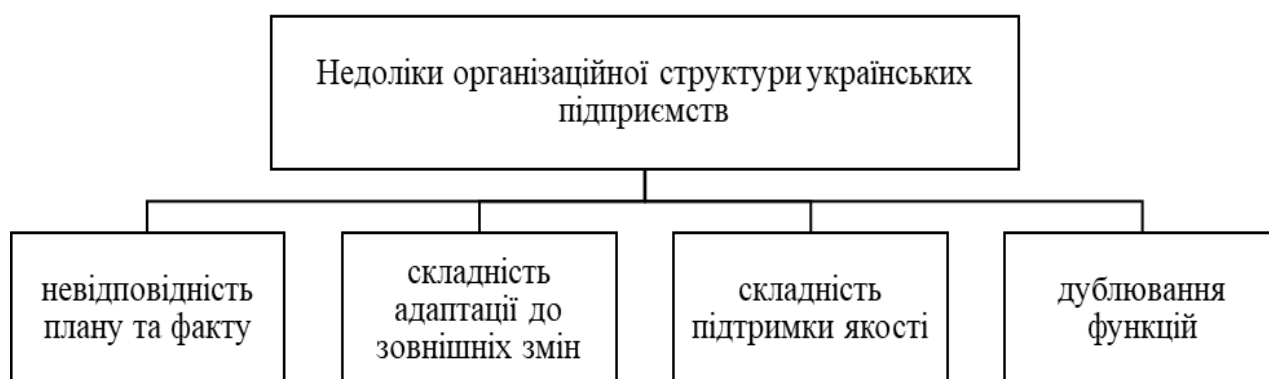


Рис. 3.6. Недоліки організаційної структури українських підприємств

Джерело: складено автором на основі [39].

Водночас в умовах складності та динамічності ринкових процесів актуалізується завдання швидкого адаптування бізнес-структур, зокрема шляхом

реінжинірингу основних бізнес- та технологічних процесів. Саме тому дослідження сучасного інструментарію ре інжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах є актуальним.

Мета централізованого управління фірмою полягає в:

- ліквідації дублювання різних функцій;
- можливості зведення усіх операцій до певного стандарту в межах конкретної організації;
- підвищеному контролю за діяльністю тощо.

Пропонуємо розроблений алгоритм централізації управління допоміжних бізнес-процесів ТОВ «НВП «РЕЛСіС».

Він вміщує такі етапи (див.рис.3.7):

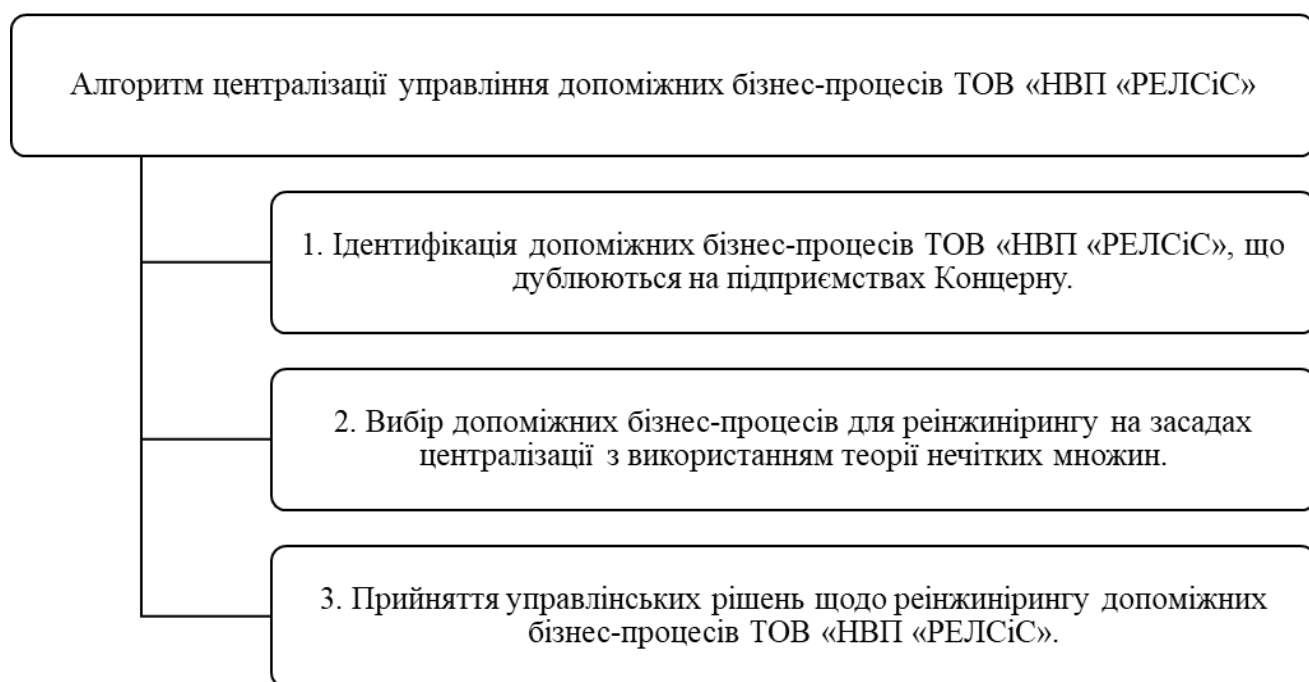


Рис. 3.7. Алгоритм централізації управління допоміжних бізнес-процесів ТОВ «НВП «РЕЛСіС»

Джерело: складено автором на основі [77].

Розкриємо сутність кожного етапу.

1. Ідентифікація допоміжних бізнес-процесів ТОВ «НВП «РЕЛСіС», що дублюються. Найбільш повторюваними допоміжними бізнес-процесами ТОВ «НВП «РЕЛСіС» є такі, як: ведення документообігу та програмне забезпечення,

ведення бухгалтерського обліку, охоронна діяльність, поточний ремонт та обслуговування обладнання, ремонтно-будівельні роботи, прибирання приміщень та території, забезпечення канцтоварами.

2. Вибір допоміжних бізнес-процесів для ре інжинірингу на засадах централізації з використанням теорії нечітких множин. Критерій функціонування підприємства мовою теорії нечітких множин має вигляд максимізації ступеня ефективності управлінських рішень [76].

У дослідженні було встановлено таку структуру готовності для реінжинірингу допоміжних бізнес-процесів на засадах централізації:

$$\mu_{ip}(K) = (1 \ 1 \ 0,8 \ 0,7 \ 0,6 \ 0,7) \quad (3.1);$$

де позиційно економічно обґрунтоване відображення вимог до складових критерію вибору для реінжинірингу допоміжних бізнес-процесів на засадах централізації.

У даному випадку це означає: економія витрат – 1 (найвищий); якісне забезпечення виконання бізнес-процесу – 1 (найвищий); наявність кваліфікованих спеціалістів – 0,8 (вищий за середній); можливість використання ІТ-технологій – 0,7 (вищий за середній); наявність засобів праці – 0,6 (не набагато вищий за середній); забезпечення керованості процесу на рівні ТОВ «НВП «РЕЛСіС» – 0,7 (вищий за середній).

Результати виконання кроків алгоритму вибору допоміжних бізнес-процесів ТОВ «НВП «РЕЛСіС» для реінженірингу на засадах централізації подано на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Алгоритм вибору допоміжних бізнес-процесів ТОВ «НВП «РЕЛСіС» для реінжинірингу з використанням нечітких множин

Джерело: складено автором на основі [78].

На нашу думку, необхідно враховувати такі елементи критерію вибору для реінжинірингу допоміжних бізнес-процесів на ТОВ «НВП «РЕЛСіС»: економія витрат, якісне забезпечення виконання робіт; наявність кваліфікованих спеціалістів; можливість використання ІТ-технологій; наявність засобів праці; забезпечення керованості процесу на рівні ТОВ «НВП «РЕЛСіС».

3. Ухвалення управлінських рішень щодо реінжинірингу допоміжних бізнес-процесів ТОВ «НВП «РЕЛСіС».

ТОВ «НВП «РЕЛСіС» запропоновано три управлінські рішення щодо реінжинірингу деяких допоміжних функцій (бухгалтерія, охорона, підбір персоналу).

ТОВ «НВП «РЕЛСіС» запропоновано три управлінські рішення щодо перепроєктування деяких допоміжних бізнес-процесів. Проведені розрахунки зі застосуванням теорії нечітких множин показали, що найбільш прийнятними варіантами для реінжинірингу допоміжних бізнес-процесів ТОВ «НВП «РЕЛСіС» на засадах централізації є ведення бухгалтерського обліку, охоронна діяльність та забезпечення підбору персоналу. У порядку пріоритетності і важливості перш за все варто перепроєктувати такий допоміжний бізнес-процес як ведення бухгалтерського обліку.

Також за результатами досліджень варто було б створити спільний центр підбору персоналу для всіх дочірніх підприємств ТОВ «НВП «РЕЛСіС», а охоронну діяльність доцільно було б передати на аутсорсинг.

Пропонуємо для ТОВ «НВП «РЕЛСіС» 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 [57]: 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.

3.3. Ефективність оцінки результатів впровадження концепції тайм-менеджменту в структурі забезпечення організаційного розвитку підприємства

Для підприємств є важливим, щоб співробітник вмів планувати і організувати свій час, встигав виконувати обсяг робіт (виконання послуг) за меншу кількість витрат робочого часу, ніж середньостатистичний співробітник. Для вирішення даного завдання перед організаціями стоїть питання управління часом. Таким чином, одним з важливих напрямків ефективності використання робочим часом є система тайм-менеджмент, яка включає в себе комплекс методик і технологій управління часом.

Даний метод дозволяє (див.рис.3.9):

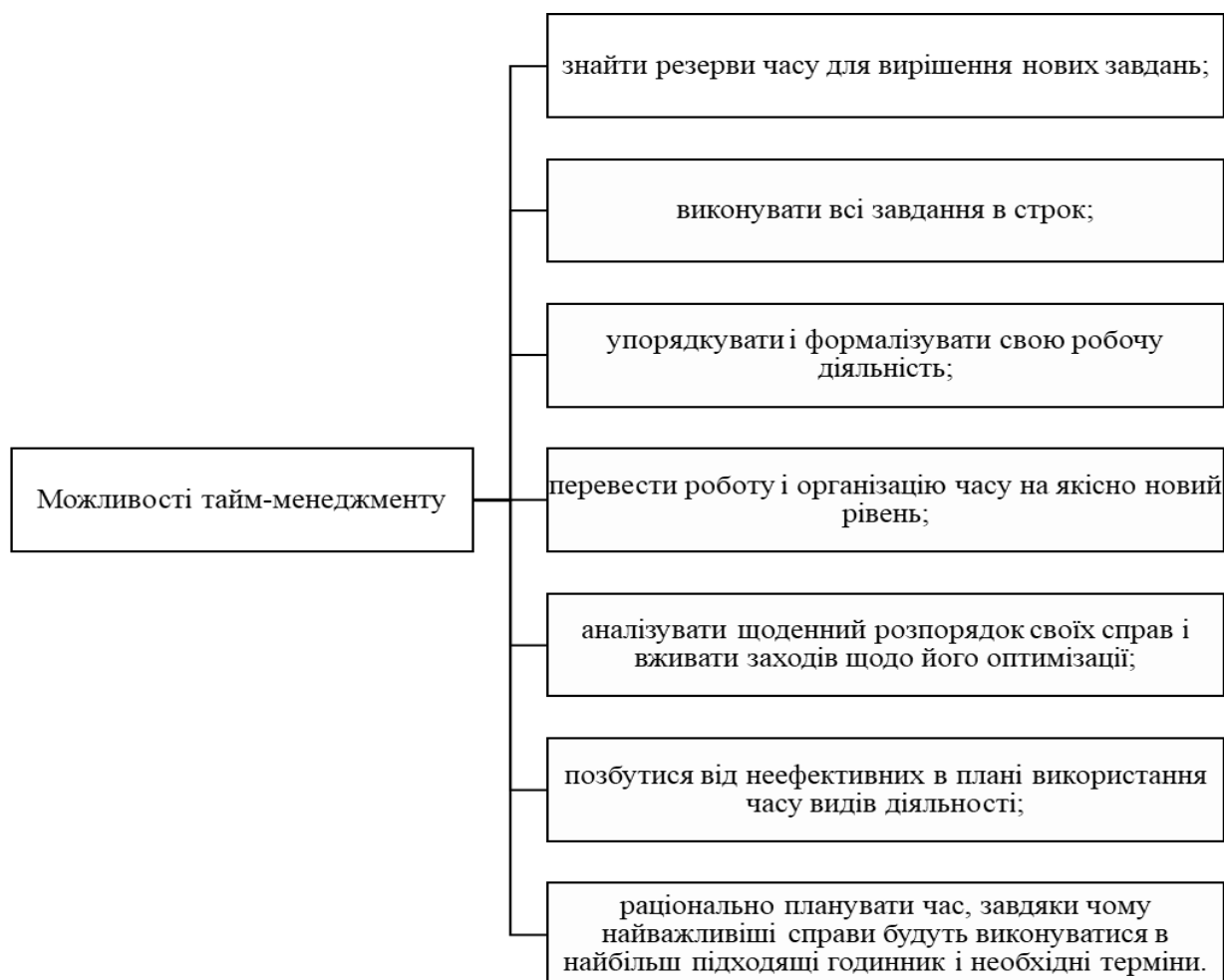


Рис. 3.9. Можливості методу тайм-менеджменту

Джерело: складено автором на основі [63].

Важливим є те, що слід звертати увагу на необхідність виділення серед усіх завдань пріоритетні завдання, тобто ті, які необхідно виконати в першу чергу. Також при постановці і розподілі завдань по типах повинна здійснюватися орієнтація на результат, тобто слід чітко визначати той результат, який повинен бути отриманий, в результаті рішення задачі. Таким чином, сучасна ринкова економіка передбачає раціональне використання всіх наявних ресурсів (природних, фінансових і трудових). І в цих умовах підприємствам необхідно аналізувати можливості тайм-менеджменту в сфері ефективного використання робочого часу.

Що стосується досліджуваного нами виробництва, то ми пропонуємо ввести заходи, запропоновані у розділі 2 – економія втрат робочого часу. За допомогою цих заходів значно підвищиться ефективність роботи підприємства.

Окрім запропонованих заходів, наявні також і потенційні. Важливою задачею є збалансування витрат на планові ремонти й обслуговування та витрат, пов'язаних з усуненням раптових несправностей обладнання. Часові втрати, пов'язані з недосконалістю організації виробництва в умовах сталого рівномірного випуску продукції та досконалої організації виробництва мають наближатися до нуля.

Основними причинами простоїв справного обладнання на більшості виробничих підприємствах є невідповідність програми завантаження обладнання його реальним можливостям, а також відсутність необхідних для функціонування обладнання матеріальних та людських ресурсів. Програма завантаження обладнання тісно пов'язана з виробничою програмою підприємства, яка, в свою чергу обумовлена обсягами замовлень на продукцію підприємства, та його фінансовими можливостями. Обсяги замовлень в значній мірі залежать від успішної діяльності підрозділу маркетингу та економічних підрозділів підприємства, а також від результатів попередньої діяльності підприємства. Наявність необхідних фінансових ресурсів забезпечується фінансово-економічними підрозділами підприємства, роботу яких додатково ускладнюють зовнішні фактори – політичні, економічні, тощо. До простоїв (недовантаження) обладнання також

призводить нерівномірність завантаження одиниць обладнання, функціональні можливості яких дозволяють виконувати обробку деталей. Ця ситуація найбільш характерна для рівня цехів, дещо менше всередині цеха чи дільниці. В значній мірі це відбувається внаслідок відсутності повної та оперативної інформації про стан парку обладнання та його завантаження.

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'єднано в 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.

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.

Для початку у вигляді табл. 3.2. наведемо основні дані для розрахунку економічної ефективності заходів:

Таблиця 3.2

Вихідні дані до розрахунку економічної ефективності заходів щодо зниження втрат змінного робочого часу

Показники	Кількість
Чисельність основних робітників на дільниці, осіб	15
Річний фонд робочого часу одного робітника:	
• Днів	228
• Годин	1824
Втрати робочого часу протягом зміни:	
• до впровадження заходів, хв	59,7
• після впровадження заходів, хв..	-
• Рівень виконання норм праці, %	112
• Середня місячна заробітна плата, грн.	3 116,63
• Розмір премії до відрядного заробітку, %	23
• Відрахування від заробітної плати в пенсійний і інші фонди, %	22
• Одноразові витрати на впровадження заходів, грн..	9100

Джерело: складено автором на основі [62].

Розрахуємо наступні показники: сукупний додатковий робочий час, додатковий випуск продукції, економію чисельності, приріст продуктивності праці, економію по заробітній платі, річний економічний ефект, строк окупності одноразових витрат.

Сукупний додатковий робочий час = 59,7 хв.

Додатковий випуск продукції = 94 од.

Приріст продуктивності праці розрахуємо наступним чином (див.рис.3.3):

Таблиця 3.3

Приріст продуктивності праці

Показник	Розрахунки
Кількість виробів до змін	$228 * 728 = 165\,984$ од
Кількість виробів після виробів	$228 * 822 = 187\,416$ од.
Приріст продуктивності праці	$187\,416 / 165\,984 - 1 = 13\%$
За рік 15 робітників виробляли	$165\,984 * 15 = 2\,489\,760$ од.
З урахуванням нової кількості виробів на одного робітника	$2\,489\,760 / 187\,416 = 13,28 \approx 14$ робітників. (Тобто за умови впровадження даних заходів ми можемо звільнити одного робітника)
Заробітна плата до звільнення	$3\,116,63 * 15 * 12 = 560\,993,4$ грн. – відрядний заробіток на 15 робітників.
Премія	$560\,993,4 * 0,23 = 129\,028,48$ грн.
Відрахування від заробітної плати	$560\,993,4 * 0,22 = 123\,418,55$ грн.
Річний ФЗП	$560\,993,4 + 129\,028,48 + 123\,418,55 = 813\,440,43$ грн.

Джерело: складено автором на основі фінансових звітів ТОВ «НВП «РЕЛСіС».

Після впровадження запропонованих заходів ситуація зміниться наступним чином (див.рис.3.4):

Таблиця 3.4

Розрахунки виплати ЗП працівникам

Показник	Розрахунки
Відрядний заробіток	$3\,116,63 * 14 * 12 = 523\,593,84$ грн.
Премія	$523\,593,84 * 0,23 = 120\,426,58$ грн.
Відрахування	$593,84 * 0,22 = 115\,190,65$ грн.
Річний ФЗП	$523\,593,84 + 120\,426,58 + 115\,190,65 = 759\,211,07$ грн.
Економія по заробітній платі	$813\,440,43 - 759\,211,07 = 54\,229,36$ грн.
Річний економічний ефект	$54\,229,36 / 813\,440,43 = 6,7\%$.
Термін окупності одноразових витрат	$9\,100 / 54\,229,36 = 0,1678$ року або 2 місяці

Джерело: складено автором на основі фінансових звітів ТОВ «НВП «РЕЛСіС».

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.

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 тимчасовий 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 «НВП «РЕЛСіС» 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 «НВП «РЕЛСіС» 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 витрат робочого часу за рахунок поліпшення організації виробництва, матеріально-технічного постачання та інших факторів відповідно до плану організаційно-технічних та інноваційних заходів.

Пропонуємо для ТОВ «НВП «РЕЛСіС» 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'єднано в 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. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации [Текст]: Учебное пособие/ М.: Изд-во РАГС, 2009. – 224 с.
6. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво управляти своїм часом. URL: <http://alyushina.com/content/presentation/TM.pdf>
7. Архангельский Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 160 с.
8. Архангельский Г., Лукашенко М., Телегина Т, Бехтерев С. Тайм-менеджмент. Полный курс: учебное пособие. Москва: Альпина Паблшер, 2012. 311 с.
9. 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.
10. Багрова І.В. Нормування праці: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 212 с.
11. Бажин И.И., Сысоев В.В. Проектно-логистическое управление ресурсным обеспечением : монография. Н. Новгород : Изд-во Гладкова О.В., 2005. 222 с.

12. Балабанова Л. В., Сардак О. П. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ: Професіонал, 2007. 407 с.
13. Балан О. Д. Зарубіжний досвід застосування системи мотивації, оплати та нормування праці. *Агросвіт*. 2011. № 17—18. С. 20—25.
14. Берд П. Тайм-менеджмент : планирование и контроль времени / пер. с англ. К. Ткаченко. Москва: ФАИР-ПРЕСС, 2004. 288 с.
15. Бизнес «бирюзового» управления. Как работают российские компании без начальников. URL: <http://www.rbc.ru/newspaper/2016/10/05/57f372fd9a7947679082f802>
16. 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.
17. 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.
18. Білявський В.М. Людський капітал як інструмент оцінювання конкурентоспроможності організації. *Вісник Харків. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна*. 2017. № 92. С. 79-87.
19. 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.
20. 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
21. 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.

22. Білявський В.М., Шепута М.М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 1'2018. № 38. С. 131-140.
23. Борисюк О.М. Сутність та структура управлінської компетентності керівника. *Проблеми екстремальної та кризової психології : збірник наукових праць*. 2014. Вип. 16. С. 11–21.
24. 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>
25. 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
26. 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
27. Володін Д.Ю., Снегирьов А.А. Створення системи управління персоналом в страховій компанії. *Управління в страховій компанії*. № 3. 2007
28. Вытулева О.М. Тайм-менеджмент – искусство управления временем. *Духовная ситуация времени. Россия XXI век*. 2019. № 1 (16). С. 9-10
29. 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.nauka.com.ua/pdf/1_2016/14.pdf
30. Гальчинський А. Методологія аналізу економічної глобалізації: логіка оновлення. *Економіка України*. 2009. № 1. С. 4–18.
31. Джаин Й. О. Оценка трудового потенциала: монография. – Сумы: ИТД "Университетская книга", 2002. 250 с.
32. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособ. К. : МАУП, 2002. 248 с.

33. Дмитриева А., Бондарь А. Критерии оценки персонала. URL: <http://www.kczebra.ru>.
34. Доронін А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток : монографія. Х. : ВД "ІНЖЕК", 2008. 320 с.
35. Древаль О.Ю. Планування діяльності підприємства: конспект лекцій. Суми: Вид-во СумДУ, 2008. 146 с..
36. Дубоносова А.Н. Нормування праці: облік робочого часу основних виробничих робітників. *Довідник економіста*. Вип. № 2. 2016 URL: https://www.profiz.ru/se/2_2016/normirovanie_truda/
37. Егоршин А.П. Основы организации труда: учебник для университетов. 2-е изд., Пересмотрено. И далее. Н.Новгород: NIMB, NSHEU, 2014. 384.p.
38. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія "Економіка"*. 2017. № 3(192). С. 15–18.
39. Євтушенко Г.І., Дерев'янку В.М. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування "Тайм-менеджменту" в організації. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2014. № 1. С. 88–96.
40. Захист двигунів. Офіційний веб-сайт компанії. URL: <https://reلسis.ua/produktsiya/zashchita-dvigatlej>
41. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2013. 375 с.
42. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання*. 2018. Вип. 21. С. 288–292. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf>
43. Ізюмцева Н.В., Недождій В.В. Тайм-менеджмент як основа ефективного функціонування сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку : електронний науково-практичний журнал*. 2018. № 25. С. 305–309. URL: <http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/handle/123456789/1696>

44. Калініченко Л.Л., Гаврилова А.О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. № 44.4. 2017. С. 60-63
45. Калініченко Л.Л., Гаврилова А.О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 60–63.
46. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Тайм-менеджмент – управління часом. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія “Економічні науки”*. Вінниця: Вінницький національний аграрний університет, 2011. № 2(53). Т. 3. С. 61–69.
47. Комаров, Е.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2010. - 233 с.
48. Комплектні пристрої. Офіційний веб-сайт компанії URL: <https://reلسis.ua/productsiya/komplektnye-ustrojstva>
49. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала. *Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф.* (г. Чита, февраль 2013 г.). Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. С. 65-71.
50. Куликова В. Н. Заставьте время работать на вас. М. : ЗАО Центрполиграф, 2008. 192 с.
51. Лазоренко Т.В., Дідченко Ю.О., Михайлова Є.Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. *Молодий вчений*. 2017. № 1(41). С. 632–635.
52. Лукаш Ю. А. Энциклопедический словарь-справочник руководителя предприятия. М. : Книжный мир, 2004. 1504 с.
53. Макаренко С.М., Олійник Н.М., Лущик К.І. Визначення оптимального виробничого навантаження як основи підвищення продуктивності праці працівників підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія “Економіка і менеджмент”*. 2017. № 26/2. С. 51–54.
54. Маслюківська А.О. Значення тайм-менеджменту для підвищення персональної ефективності. *Молодий вчений*. 2018. № 11(63). С. 467–471.
55. Матукова Г.І., Макаренко В.О. Тайм-менеджмент у системі управління персоналом: теорія та практика впровадження. *Вісник Одеського національного університету. Серія “Економіка”*. 2018. Т. 23. Вип. 6(71). С. 58–63.

56. 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.
57. Непочатов С.І. Аутсорсинг облікових функцій у корпоративних структурах. URL: <http://ier.donetsk.ua/news/contens/Nepochatov.pdf>.
58. Нестік Т. Командоутворюючий тайм-менеджмент. *Кадрова служба і управління персоналом підприємств*. №4, 2004.
59. Николаенко В. О. Методи економіко-математичного моделювання в стратегічному управлінні персоналом. *Економіка и управление*. 2008. № 8. С.17–24.
60. Николаенко Л. Ф. Подбор статистических показателей относительно оценки системы управления персоналом. *Бизнес Информ*. 2007. № 8. С. 171–176.
61. Остряк 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.
62. 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.
63. 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.
64. 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.
65. Прентис С. Интегрированный тайм-менеджмент; пер. с англ. М.: Издательство «Добрая книга», 2007. 288 с.
66. Пристрої і термінали РЗА. Офіційний веб-сайт компанії. URL: <https://reلسis.ua/produksiya/relejnaya-zashchita-i-avtomatika>

67. Причепя 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>
68. Продукція. Офіційний веб-сайт компанії. URL: <https://reلسis.ua/produktsiya>
69. Радько С. Г. Анализ и оценка трудового потенциала: монография. СПб.: Филиал изд-ва "Просвещение", 2008. 136 с.
70. Реле захисту та автоматики. Офіційний веб-сайт компанії. URL: <https://reلسis.ua/produktsiya/nizkovoltnaya-apparatura>
71. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2015. 351 с.
72. Суровкін Н.В. Система управління персоналом як інновація. URL: <http://www.bizeducation.ru/library/management/hrm/surovikin.htm>.
73. Тайм-менеджмент. Полный курс : учебное пособие [Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев; Под ред. Г.А. Архангельского]. М. : Альпина Паблишер, 2012. 311 с.
74. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2011. №1. С. 111-119.
75. Тарасова Н.Є., Чиркова О.В. Тайм-менеджмент як спосіб підвищення ефективності управління компанією. *Економіка. Управління. Фінанси*. 2019. № 1 (15). С. 58-64.
76. Тищенко О.М., Норік Л.О. Використання теорії нечітких множин у процесі діагностики стану підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2978/2/107.pdf>.
77. ТОВ «Науково-виробниче підприємство «РЕЛСіС». Офіційний веб-сайт компанії. URL: <https://reلسis.ua/about/reلسis>
78. ТОВ НВП РЕЛСіС. *You Control*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40137310/

79. Трейси Б. Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным временем; [пер. с англ. А. Евтеева]. М. : СмартБук, 2007. 79 с.
80. Турило А. М., Адаменко М.В. Методичні засади економічної оцінки розвитку робочої сили. *Академічний огляд*. 2003. № 2. С. 84–87.
81. Харук К.Б., Скриньковський Р.М., Крукевич Н.М. Діагностика тайм-менеджменту підприємств на засадах бізнес-індикаторів: ефективність та продуктивність. *Економіка та держава*. 2015. № 1. С. 56–59.
82. Харченко М. Комплексная система оценки результатов труда и личностных качеств работников малых предприятий. *Справочник кадровика*. 2003. № 12. С. 79–82.
83. Холодницька А.В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія "Економічні науки"*. 2013. № 4. С. 261–268.
84. Черненко Н. М. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2011. Вип.2(6). URL: [www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnndds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf)
85. Шафи РЗА та телемеханіки. Офіційний веб-сайт компанії. URL: <https://reلسis.ua/produktsiya/komplektnye-ustrojstva/shkafy-serii-rzsht>
86. Шекшня С. В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. 6-е изд., перераб. и доп. М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. 336 с.
87. Янковська Л. А. Менеджмент персоналу. Підготовка та перепідготовка працівників підприємства : навч. посіб. Львів: Вид. Національного університету "Львівська політехніка", 2005. – 196 с.
88. Ярцева С.І. Управління персоналом: текст лекцій. М.: ГІУ
89. SCADA РЕЛСіС. Офіційний веб-сайт компанії URL: <https://reلسis.ua/produktsiya/asu-tp/scada>

ДОДАТКИ

Додаток А

Характеристика основних методів вивчення втрат та невиробничих затрат часу робітників

<i>Методи</i>	<i>Характеристика методу</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Поточна карта / діаграма трудового процесу	Дозволяє описати і проаналізувати лінійну послідовність здійснюваних дій і/або операцій, а так же просторово-часові характеристики кожної операції.	Може відображати один і/або декілька потоків дій/операцій. Є гнучким і масштабованим інструментом Використання для вирішення завдань щодо оптимізації на виробництві, а так само для оптимізації навичок особистої роботи Проста у використанні.	Заповнюється багаторазово для отримання достовірної інформації Додаткове використання супроводжуючого методу - потокової діаграми Для отримання достовірних даних потрібен сторонній спостерігач ("інспектор часу").
Графік Ганта або карта спільних операцій	Дозволяє спланувати оптимальні терміни виконання необхідних робіт для якнайшвидшого і успішного досягнення поставленої мети. Графічно представляє хід проведення робіт.	Чітке виділення етапів і пріоритетів робіт/проекту Не потрібно сторонніх спостерігачів. Можливість використання в повсякденному житті Простий в обігу Не відображає важливості або ресурсоемності робіт	Не відображає суті робіт Для великих проектів графік стає великогазовим і втрачає наочність Використовується як метод оптимізації трудової діяльності, а не як метод виділення проблем
Мережевий аналіз	Опис діяльності як сукупності операцій і взаємозв'язків між ними, спрямованої на досягнення мети та/або результату.	Дозволяє врахувати всі зв'язки між операціями зберігши їх багатовимірний характер в системі діяльності. Створює основу для логічного і послідовного підходу до проблеми. Дозволяє планувати тимчасові аспекти діяльності. Дозволяє провести глибокий аналіз.	Аналіз трудової діяльності працівників і/або підприємства, компанії оцінює фахівець. Для проведення аналізу потрібні спеціальні знання, вміння, навички і пакети прикладних програм. Неможливість використання даного методу самостійно
Хронометраж	Вивчення і вимірювання окремих, циклічно	Вивчення і вимірювання окремих, циклічно	Для проведення дослідження потрібен фахівець, «інспектор

<i>Методи</i>	<i>Характеристика методу</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
	повторюваних елементів операції, окремих елементів операції.	повторюваних елементів операції, окремих елементів операції.	часу». Норму праці засновують на середніх фактичних витратах робочого часу виконавцями. Не повністю фіксується метод праці.
Фотографія робочого часу	Спостереження протягом усього робочого дня або його частини за діями працівника з метою виявлення можливих втрат робочого часу.	Дозволяє визначити фактичний виробіток працівника. Дозволяє виявити втрати робочого часу і їх основні причини. Можливість проведення групової фотографії робочого дня і самофотографії.	Для більш достовірних даних потрібен фахівець або сторонній спостерігач. Велика тривалість в часі.
Фотохронометраж	Комбіноване спостереження, що поєднує фотографію робочого часу і хронометраж.	Поєднання двох основних методів вивчення затрат робочого часу, що дозволяє отримати більш точні дані і уникнути недоліків і обмежень обох методів.	Велика тривалість в часі. Потрібен фахівець ("інспектор часу").
Метод моментних спостережень	Заснований на припущенні повторюваності випадків роботи і перерв.	Охоплення одним спостерігачем значного числа об'єктів. Можливість здійснювати спостереження з перервами без шкоди якості дослідження. Допустимість неінформування працівників про проведення дослідження	Отримання за підсумками спостережень виключно усереднених результатів. Імовірність неповного відображення структури витрат робочого часу.

Джерело: складено автором на основі [10].