

РОЗДІЛ 3

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 005.95.96

Матукова Г. І.
Макаренко В. О.

Криворізький економічний інститут
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ

Розглянуто сутність тайм-менеджменту, його впровадження в систему управління підприємством. Визначено проблеми, пов'язані з ефективністю використання робочого часу та неефективним використанням методик тайм-менеджменту підприємств. Зазначено основні принципи тайм-менеджменту, приведено методику тайм-менеджменту, запропоновано систему та модель тайм-менеджменту персоналу підприємства.
Ключові слова: принципи тайм-менеджменту, система, методика тайм-менеджменту, адаптація персоналу.

Постановка проблеми. Для збільшення ринкової вартості підприємства, оптимізації витрат, підвищення ефективності використання всіх його ресурсів, зростання продуктивності керівникам підприємств необхідне постійне вдосконалення системи управління персоналом. Досягти такого вдосконалення, чіткої «синхронної системи» дій управлінців і персоналу можна за допомогою оптимальної системи управління часом, або досконалої системи тайм-менеджменту, філософія якого полягає у тому, щоб успішно вирішувати всі професійні й особисті завдання, все встигати і, таким чином, робити своє життя якісно успішним. Крайня необхідність у якійсній збалансованості домашньої і основної діяльності сьогодні надихає персонал використовувати елементи тайм-менеджменту кожну годину, що є найважливішими вимогами сучасності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Класиками теорії тайм-менеджменту вважаються Ф.У. Тейлор, К. Макхэм, М.Х. Мескон. Нині ця проблема досліджується науковцями та публіцистами з різних країн, і вже запропоновано багато методів управління часом. Серед сучасних авторів пострадянського простору слід відзначити праці Є.Л. Мерзлякова, В.Е. Растимешина, Г. Архангельського, А.К. Гастева та ін. Найбільшого поширення отримали роботи, дослідження та підходи зарубіжних фахівців: Л. Зайверта, Й. Кноблауха, К. Бішофа (Німеччина), П. Дойля, Ст. Кові (США), Б. Санто (Угорщина), Дж. Коулі (Австралія) тощо. Праці цих авторів слугують так званими енциклопедіями для менеджерів, де описуються певні структури й алгоритми ефективної роботи, розкривається поняття самоорганізації та спеціальні стратегії її досягнення. Класиком теорії тайм-менеджменту вважають американського інженера Фредеріка Уїнслоу Тейлора, який одним із перших запропонував у методах наукового управління виробництвом включати управління часом.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Формування системи адаптації персоналу на основі теорії тайм-менеджменту персоналу.

Мета статті полягає у розкритті сутності тайм-менеджменту та його впровадженні в систему управління підприємством, формуванні методик тайм-менеджменту персоналу, програм адаптації та впровадження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «тайм-менеджмент» походить від англ. time management – управління часом. Під тайм-менеджментом можна розуміти набір правил, практик, навичок, інструментів і систем, спільне використання яких дає змогу більш ефективно використовувати свій час і в перспективі поліпшити якість життя. Френсіс Бекон, англійський учений і політик, писав: «Вибирати час правильно – значить володіти життям. Несвоечасність згубна» [1, с. 137]. Стівен Прентіс зазначив, що тайм-менеджмент – це технологія управління часом у реальних ситуаціях повсякденного життя [4, с. 54].

Для докладнішого аналізу поняття тайм-менеджменту, запропоновано розглянути морфологічний аналіз, поданий у табл. 1.

Тайм-менеджмент як новий напрям у сучасному менеджменті виник, тому що:

- зростання масштабів і динамізм змін у підприємстві та бізнесі вимагають від менеджерів освоєння нових підходів і навичок управління, боротьби з можливістю власного відставання, безперервності саморозвитку;
- наростання невизначеності, тиску і напруженості в різних формах життєдіяльності організацій і пов'язаних із цим стресів вимагають від менеджерів уміння керувати собою;
- перетворення творчого потенціалу працівника в найцінніший капітал організації висуває вимогу збереження і розвитку цього потенціалу, у тому числі і самими працівниками;
- вичерпання можливостей багатьох традиційних шкіл і методів управління ставить менеджерів перед необхідністю освоєння сучасних управлінських прийомів переоцінки свого потенціалу і роботи над його розвитком [10].

Серед основних принципів тайм-менеджменту відокремлено такі: самостійна робота (робота над собою). Якісну, ефективну систему організації свого часу людина може розробити лише самостійно, тільки їй відомі важливість й неважливість певних дій; індивідуальність рішення; необхідність відстежування власної ефективності, контроль; мислення, спрямоване на ефективність; досяжність і невичерпність резервів ефективності [6, с. 203–216].

Основою розвитку української економіки є промислове виробництво, проте сировинна

Таблиця морфологічного аналізу визначення поняття тайм-менеджменту

№ з/п	Автори визначення тайм-менеджменту	Визначення поняття тайм-менеджменту
1.	Г.А. Архангельський	Це система, що спрямована на узгодження своїх дій, наука про те, як спланувати чіткий графік роботи і життя на день, тиждень, місяць, рік із метою його оптимізації та налагодження ефективного використання. Він стосується не тільки організації робочого часу, а й обстановки робочого місяця, спілкування з колегами та багатьох інших чинників. Якщо розглядати для колективу, то використовується на мікрорівні, якщо для всього підприємства (організації) – то на макрорівні [3, с. 32].
2.	П. Берд	Це технологія організації часу і підвищення ефективності його використання. Це не стільки набір технік, скільки стиль життя і філософія цінності часу у швидкому потоці інформації і постійно мінливому світі. Автор розглядає поняття на макрорівні [6, с. 203–206].
3.	Б. Трейсі	Це вміння ефективно управляти і контролювати свій особистий час. Це вміння ефективно сортувати особисті справи. Автор досить вузько розглядає дану категорію. Використовується на мікрорівні [8].
4.	Н.А. Сидорова	Мистецтво управління власним часом. Це вміння визначати, що є головним, а що – другорядним, до чого в першу чергу варто докладати зусиль, а що може й почекати. Також розглядається вузько стосовно використання особистого часу. Використовується на мікрорівні. Поганий ККД за умови якісної освіти, або чому необхідні комплексні реформи [9].
5.	С. Кові	Це система управління часом, яка включає в себе низку елементів, які в сукупності дають значне скорочення часу, необхідного для здійснення різних виробничих процесів. Автор розглядає визначення на рівні всієї організації та виробничого процесу, а отже, використовується на макрорівні [10].

Джерело: розроблено авторами

модель, яку сформовано давно, сьогодні є неактуальною. Одним із найважливіших чинників, що впливають на ефективність промислового виробництва, є різке зниження продуктивності праці, що збільшує собівартість продукції, робить її неконкурентоспроможною на світовому ринку. За час реформ продуктивність праці на українських підприємствах знизилася майже в два рази. За результатами дослідження компанії McKinsey, у Німеччині кожен мільйон дол. ВВП заробляють 13 осіб, у США – 11 осіб, у середньому по G7 – 11–13 осіб. В Україні ця величина становить приблизно 60 осіб [8].

Сьогодні на українських підприємствах особливої уваги не здобули системи тайм-менеджменту, що спрямовані на формування платформи більш швидкої адаптації персоналу, вимог адміністрації і ринку, здійснення стратегічного планування, яке було б орієнтоване на підвищення продуктивності використання ресурсів, конкурентні переваги, що є необхідним для забезпечення майбутнього успіху підприємства.

Для порівняння продуктивності праці в різних країнах деякі дослідники пропонують брати до уваги ВВП у розрахунку на годину відпрацьованого часу, оскільки середня кількість робочих годин на рік і рівень зайнятості в різних країнах відрізняються. Однак таке уточнення не поліпшує показники України: із 63-х країн, класифікованих за таким принципом, Україна займає 56-е місце, виробляючи приблизно 5 доларів вартості на годину (5 доларів за годину роботи – це приблизно стільки ж, скільки в Китаї) [10]. Все це свідчить про неконкурентоспроможність українських підприємств. Отже, завдання підвищення конкурентоспроможності української промисловості повинно вирішуватися на кожному підприємстві, що передусім залежить від запровадження системи тайм-менеджменту, програм адаптації персоналу, продуктивності праці кожного працівника, кожного підприємства. Системне вдосконалення організації виробництва, зокрема використання інструментів тайм-менеджменту (підвищують ефективність роботи співробітників на 20–50%, що призводить до підвищення продуктивності праці), дасть змогу скоротити непродуктивні витрати часу.

Впровадження методів тайм-менеджменту дає змогу співробітникам підприємств:

- систематизувати процес планування, зменшити кількість проблем (у тому числі системних);
- більш ефективно використовувати робочий час;
- підвищити швидкість вирішення проблем і виключити їх повторну появу;
- значно скоротити час на пошук документів;
- вчасно розставити вірні пріоритети;
- підвищити ефективність використання баз даних;
- підвищити конкурентоспроможність підприємства [6, с. 217].

Під час використання прийомів тайм-менеджменту необхідно враховувати такі компоненти:

- 1) час для виконання запланованих завдань (запланована активність, що займає 60% усього робочого часу);
- 2) резервний час (непередбачена активність, 20% робочого часу);
- 3) час для професійного вдосконалення (творча активність, 20% робочого часу).

Отже, за умов п'ятиденного робочого тижня персонал працюватиме вісім годин на день, бюджет часу, який розподіляє працівник на заплановану активність, становить п'ять годин, на непередбачену й творчу активність – півтори години на день. Також необхідно враховувати, що компетентності в системі тайм-менеджменту полягають у вмінні розподіляти повноваження, передача повноважень визначається науковцями як процес, у результаті якого люди отримують більше простору або влади у здійсненні власної роботи й контролю в даній галузі, в результаті чого їхня відповідальність підвищується [2, с. 209]. Спеціалісти із тайм-менеджменту підкреслюють необхідність формування готовності до передачі повноважень і готовності до роботи в рамках розширених повноважень. Недостатній рівень цих видів готовності повинен компенсуватися відповідними тренінгами, які має пройти весь персонал підприємства. Тайм-менеджмент як система управління часом вимагає від компетентного персоналу врахування таких етапів: аналіз робочого часу; формування стратегії за підсумками аналізу; постановка мети й «підцілей»; планування робочого часу і визначення пріоритетів; реалізація завдань і конкретні

дії, відповідно до запланованого; систематичний контроль виконання планів, раціонального використання часу.

Сучасна система управління сьогодні пропонує набір технологій тайм-менеджменту, які дають можливість здійснювати розподіл особистого часу для підвищення ефективності його використання. З урахуванням узагальнення різних наукових підходів до сутності поняття «технологія» розглядаємо технологію (від гр. *techne* – мистецтво, майстерність, уміння та *logos* – слово, навчання) як змістову техніку реалізації певної діяльності, механізм реалізації якої забезпечується формами, методами та засобами здійснення цієї діяльності й є її динамічною основою [5, с. 168]. Сьогодні пропонує такі світові практики використання часу: технологія цілепокладання SMART, «дерево цілей», система Франкліна, принцип Ейзенхауера, АБВГД-аналіз, принцип Парето, АВС-аналіз та ін.

Окремі розглянемо більш детально (доцільно впроваджувати певну практику відповідно до потреб, інтересів, завдань, можливостей для їх реалізації). Технологія цілепокладання «SMART». Слово SMART (1954 р.) впроваджено американським теоретиком менеджменту Пітером Друкером, що означає: S (*specific*) – конкретність; M (*measurable*) – вимірність; A (*achievable*) – досяжність; R (*relevant*) – актуальність; T (*time bound*) – обмеженість у часі. Технологія постановки цілей за системою SMART передбачає узагальнення всієї інформації, позначення певних термінів досягнення результатів, оцінку і збір усіх ресурсів, які знадобляться на шляху до мети.

Особливої уваги заслуговує технологія «дерево цілей» (1957 р., автори – Ч. Черчмен і Р. Акофф),

пропонується визначення зв'язків між цілями системи і засобами їх досягнення (рис. 1) [7, с. 56].

«Дерево цілей» – це графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що визначає розподіл головної мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. Це – структура цілей і підцілей організації. Методика «дерево цілей» є індивідуальною для кожного підприємства, має відображати процес, матрицю втілення процесу цілепокладання, яка включає такі вимоги: сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілі вищого рівня, несуперечливість цілей нижчого та верхнього рівнів, використання єдиного методу побудови; можливість вертикальної і горизонтальної координації цілей.

При цьому цілей не має бути багато, вони мають бути чіткими, визначеними в часі, розроблено плани реалізації цілей (рис. 2).

Визначення головної мети є лише початковим етапом, необхідне перетворення мети в план дій для її досягнення, саме планування є основою успішної діяльності кожного підприємства.

Також ефективним методом системи тайм-менеджменту може бути підведення підсумків конкретного робочого дня. Рекомендується впроваджувати «метод п'яти пальців»:

М (мізинець) – розумовий процес: які знання, досвід я сьогодні отримав?

Б (безіменний палець) – близькість мети: що я сьогодні зробив, чого не досяг?

С (середній палець) – настрій: яким був сьогодні мій переважаючий настрій?

У (вказівний палець) – послуга, допомога: чим я сьогодні допоміг іншим людям?

Б (великий палець) – бадьорість, фізична форма: яким було моє самопочуття?

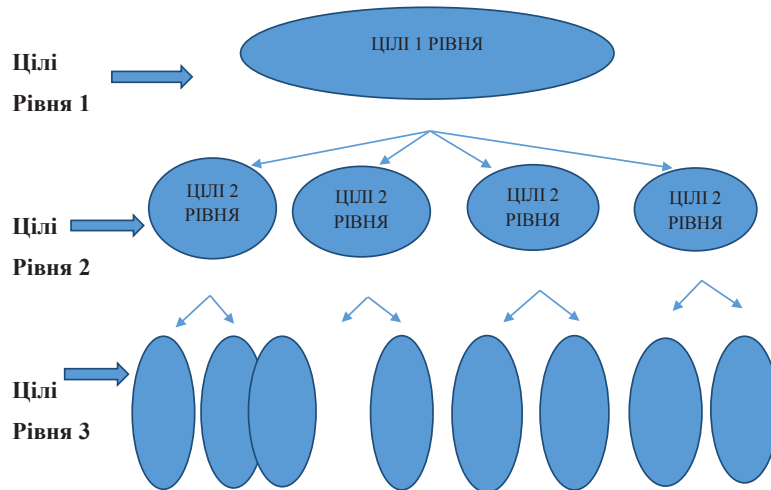


Рис. 1. «Дерево цілей» організації

Джерело: авторська розробка

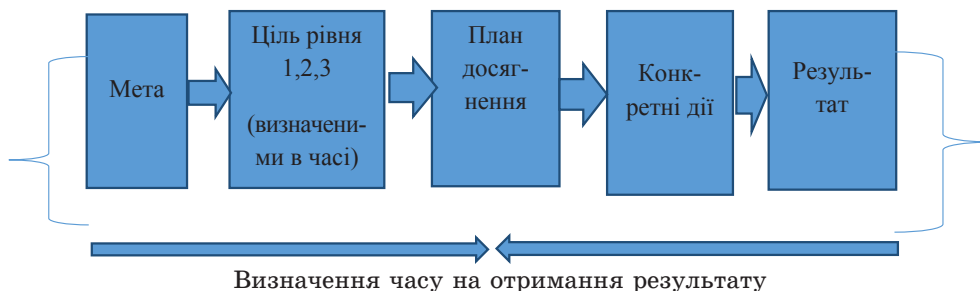


Рис. 2. Алгоритм технології «дерева цілей»

Джерело: авторська розробка

Для ефективності тайм-менеджменту необхідне дотримання системи самооцінки особистості, яка базується на чотирьох основних аспектах людської натури: 1) як ми взаємодіємо з оточуючим світом і куди спрямовуємо свою енергію; 2) якого роду інформацію ми сприймаємо насамперед і легше всього; 3) як ми приймаємо рішення; 4) визнаємо ми за краще жити в конкретному, впорядкованому світі (приймаючи рішення) чи у більш вільному, динамічному (вивчаючи можливі варіанти).

Принцип Парето «80:20» був відкритий Джозефом Мозесом Юраном у 1897 р., а названий ім'ям італійського економіста Вільфредо Парето який спостеріг, що 80% власності в Італії належить 20% населення країни. З того часу принцип підтверджувався кількісними дослідженнями в найрізноманітніших сферах життя. Наприклад, 20% злочинців скоюють 80% злочинів, 20% водіїв створюють 80% аварій, 20% покупців дають 80% прибутків [11]. Отже, згідно з емпіричним принципом Парето, лише 20% усіх справ призводять до 80% бажаного результату. Постановка пріоритетів полягає у визначенні саме цих 20% справ, які матимуть найбільший вплив. Знаходячи можливість прийняти реальний результат замість ідеального, ви можете заощадити значні ресурси для інших справ.

Під час створення системи тайм-менеджменту (рис. 3) необхідно враховувати такий стан персоналу, як впрацьовування «входження у середовище» під час прийому на роботу, «входження у норму» після відпустки, хвороби, відрядження тощо, визначення так званої «крапки», з якої необхідно починати впровадження програми адаптації персоналу.

З початку роботи персоналу підприємства працездатність його відносно невисока, згодом унаслідок впрацьовування вона поступово зростає. Цьому сприяють формування необхідного динамічного стереотипу (налагоджується координаційна узгодженість нервових і гуморальних механізмів управління даним видом діяльності), поступове

зростання активності систем вегетативного забезпечення діяльності. За фазою впрацьовування настає фаза стійкої працездатності, це період найбільш продуктивної й якісної роботи, коли вирішується коло завдань різного рівня складності, від того, яка категорія персоналу прагне досягнути максимального результату в роботі, має бути впроваджена певна система адаптації.

У кінці робочого дня внаслідок втоми працездатність знижується (іноді працездатність тимчасово зростає, діє емоційний чинник – радість із приводу швидкого закінчення роботи).

Для підвищення продуктивної праці персоналу на підприємстві необхідно впроваджувати систему тайм-менеджменту з імплементацією в неї програм адаптації персоналу, при цьому враховувати поняття «появлення втоми», яка може бути зумовлена змінами функціонального стану регулюючих систем (нервової і гуморальної).

Сьогодні розроблено багато підходів та програм адаптації працівника, що починає вперше працювати або змінює своє робоче місце, які враховують різні аспекти зазначеної проблеми, що є більш або менш удалими. Поряд із такою адаптацією існує різновид іншої адаптації, що пов'язана з тривалістю роботи, кваліфікацією та досвідом, а також адаптацією персоналу після перерви в роботі різної довжини та іншими причинами (відпустки, відрядження, хвороба тощо).

Концептуальний підхід до розроблення та моделювання програм адаптації працівників підприємства після відпусток або інших вимушених перерв у робочому процесі повинен ґрунтуватися на принципах тайм-менеджменту, а саме програми адаптації має бути створено з урахуванням декількох найсуттєвіших чинників як екзо-, так і ендогенного характеру, пов'язаних із різними за сутністю та проявами чинниками.

Зазначені чинники по-різному впливають на тривалість періоду адаптації та складність завдань на кожному її етапі. Зокрема, деякі чинники подовжують, деякі ускладнюють період адаптації,



Рис 3. Система тайм-менеджменту персоналу підприємства

Джерело: авторська розробка

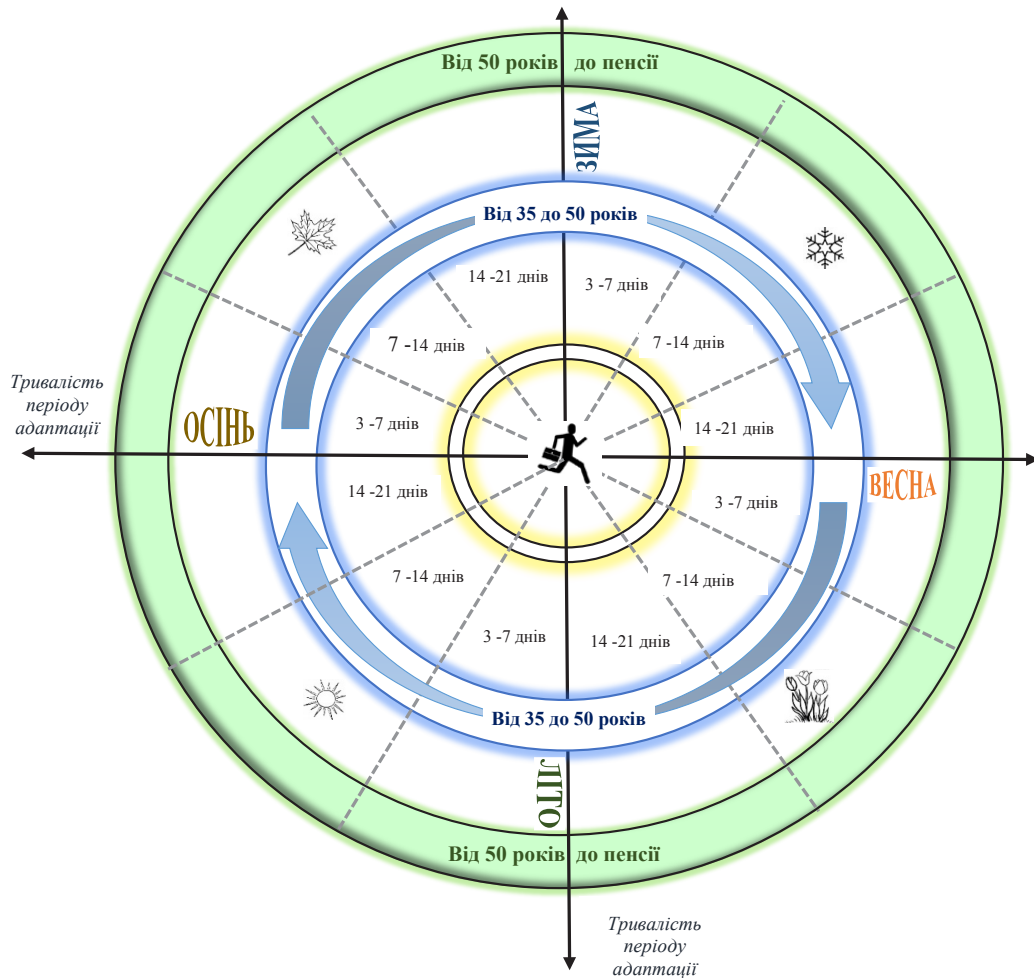


Рис. 4. Модель тайм-менеджменту адаптації персоналу

Джерело: авторська розробка

інші, навпаки, скорочують та спрощують останній. Насамперед це стосується таких чинників, як вік, рівень кваліфікації працівника тощо.

Враховуючи все це, модель програми адаптації концептуально набуває вигляду багатофакторної, формалізувати яку можна так:

$$TM = \sum_{i=1}^T \varphi(t_i; \omega_i),$$

де ТМ – модель тайм-менеджменту програми адаптації працівника; Т – сумарний час адаптації, що складається з суми часу різних етапів адаптації, дні; t_i – час адаптації певного етапу, дні; ω_i – складність завдання під час відповідного етапу адаптації, умовні одиниці (визначається експертним шляхом, межі зміни від 1 до 10). Своєю чергою, $t_i = f(x_1, x_2, x_3, x_4)$, де x_1 – пора року, x_2 – вік працівника, x_3 – рівень кваліфікації, x_4 – тривалість перерви в роботі.

Вплив кожного чинника x_j , $j=1,2,3,4$ на результат моделювання t_i визначається емпіричним шляхом та враховується як ваговий коефіцієнт.

Таким чином, після проведення процедури моделювання отримують програму тайм-менеджменту адаптації, яка складається з розрахованого часу відповідного періоду з умовних одиниць складності завдання, змістовно наповнити які можливо згідно з виробничою програмою підприємства.

Модель тайм-менеджменту є ієрархічно впорядкованою, зокрема в межах пори року слід враховувати вік працівника та його кваліфікацію (рис. 4).

У межах віку працівника та його кваліфікації слід враховувати тривалість перерви в роботі. Тривалість перерви в роботі по-різному впливає на результат розроблення програми адаптації, тому має такі порогові значення: від 3 до 7 днів, від 8 до 14 днів, від 15 до 21 дня.

Чинник пори року (зима, весна, літо, осінь) враховується в моделі одноразово як корегуючий коефіцієнт, який подовжує або, навпаки, скорочує тривалість відповідного періоду адаптації.

Висновки. Отже, на сучасних підприємствах може бути розроблено комплексну програму адаптації персоналу, багатофакторний підхід забезпечить більш якісний вплив на продуктивність праці й у результаті на прибутковість підприємства. Крім того, реалізація індивідуальних програм адаптації, своєю чергою, підвищить мотивацію працівника, оскільки успіх у виконанні завдання є одним із найпотужніших стимулів отримання більш високої заробітної плати й мотиваторів для подальшої діяльності. Для збільшення працездатності персоналу можуть бути розроблені та впроваджені «карти коригування діяльності». Індивідуальні програми адаптації на підприємствах можна класифікувати за принципом урахування формування базових компетентностей підприємства (специфіки): для постійних працівників, працюючих більше ніж п'ять років; працівників, що працюють до п'яти років; працівників, що працюють більше 10 років.

Список використаних джерел:

1. Антологія філософії середніх століть і епохи Відродження. К.: Знання, 2001. 364 с.
2. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Ростов н/Д: Феникс, 1998. 512 с.
3. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке; пер. с англ. М.: Вильямс, 2004. 122 с.
4. Прентис С. Интегрированный менеджмент; пер. с англ. М.: Добрая книга, 2007. 288 с.
5. Кук М. Эффективный тайм-менеджмент: Как рационально планировать свое рабочее и свободное время; пер. с англ. К. Давыдовой. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. 336 с.
6. Липатников В.С., Александрова Е.А. Особенности стратегий инновационного развития предприятия. Стратегическое планирование развития промышленности: теория и инструментарий. СПб.: СПбГПУ, 2013. № 3.5.
7. Tracy Brian. Time management. 2013. 138 p.
8. McKinsey. URL: http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance.
9. Сидорова Н.А., Анисникова Е.Б. Тайм-менеджмент. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. 220 с.
10. Alibaba. URL: <http://www.alibaba.com>.
11. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Тайм менеджмент – управління часом. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: економічні науки. 2011. 32(53), том 3. С. 61–70.

**Матукова Г. И.
Макаренко В. О.**

Криворожский экономический институт
ГВУЗ «Киевский национальный экономический
университет имени Вадима Гетьмана»

**ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ**

Резюме

Рассмотрены сущность тайм-менеджмента, его внедрение в систему управления предприятия. Определены проблемы, связанные с эффективностью использования рабочего времени и неэффективным использованием методик тайм-менеджмента предприятий. Указаны основные принципы тайм-менеджмента, предложены система и модель тайм-менеджмента персонала предприятия.

Ключевые слова: принципы тайм-менеджмента, система, методика тайм-менеджмента, адаптация персонала.

**Matukova G. I.
Makarenko V. O.**

Kryvyi Rih Institute of Economics and Business Administration
«Vadym Hetman Kyiv National Economic University»

**TIME MANAGEMENT IN PERSONNEL MANAGEMENT:
THEORY AND PRACTICE OF IMPLEMENTATION**

Summary

The essence of time management is considered, its introduction into the management system of the enterprise. The problems connected with the effectiveness of the use of working time and the inefficient use of time management methods of enterprises are determined. The basic principles of time management are specified, the system and the model of time-management of personnel of the enterprise are offered.

Key words: time management principles, system, time management method, adaptation of personnel.