

УДК 005.331

Писаревська Г.І.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри управління персоналом та економіки праці

Харківського національного економічного університету

імені Семена Кузнеця

## ВИКОРИСТАННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Стаття присвячена формуванню системи тайм-менеджменту на підприємстві. Визначені основні методи, принципи, елементи системи тайм-менеджменту та етапи інвентаризації та аналізу часу на підприємстві. Запропоновані напрями удосконалення використання робочого часу, що сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом підприємства. Обґрунтовано основні методи, які доцільно використовувати на кожному етапі аналізу та інвентаризації часу.

**Ключові слова:** тайм-менеджмент, управління часом, принципи тайм-менеджменту, методи тайм-менеджменту, оптимізація робочого часу, етапи інвентаризації та аналізу робочого часу.

### Писаревская А.И. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Статья посвящена формированию системы тайм-менеджмента на предприятии. Определены основные методы, принципы, элементы системы тайм-менеджмента и этапы инвентаризации и анализа времени на предприятии. Предложены направления усовершенствования использования рабочего времени, которые будут способствовать повышению эффективности управления персоналом предприятия. Обоснованы основные методы, которые целесообразно использовать на каждом этапе анализа и инвентаризации времени.

**Ключевые слова:** тайм-менеджмент, управление временем, принципы тайм-менеджмента, методы тайм-менеджмента, оптимизация рабочего времени, этапы инвентаризации и анализа рабочего времени.

### Pysarevska H.I. THE USING OF TIME-MANAGEMENT FOR INCREASE THE EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT

The article is devoted to forming the time-management system at the enterprise. Basic methods, principles and elements of the time-management system and stages of inventory and time analysis, are certain at the enterprise. Directions of improvement the using of work time, that will assist the increase of personnel management efficiency of the enterprise are offered. Basic methods that it is expedient to use on every stage of analysis and inventory of time are reasonable.

**Key words:** time-management, time control, time-management principles, time-management methods, work time optimization, stages of inventory and work time analysis.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах одним з найважливіших інструментів підвищення адаптивності є впровадження технологій тайм-менеджмента як елементу системи управління персоналом для зростання ефективності використання робочого часу.

Це обумовлюється зростанням у працівників підприємства повноважень, прийняття ними самостійних рішень, самостійної організації і планування своєї роботи, а також суттєвими змінами у діяльності підприємства, що включають розробку нових продуктів, вихід на нові ринки, впровадження нового обладнання, сучасних технологій та вимагає постійного пошуку резервів часу.

Управління часом – це технологія організації часу і підвищення ефективності його використання. Базові ідеї тайм-менеджменту полягають в тому, що основну увагу треба приділяти тому, куди повинен інвестуватися час, а не тому, як швидше робити справи. По суті, це дуже важливе і складне завдання визначення пріоритетів, яка зачіпає усі області управлінської діяльності, пов'язані з ухваленням рішень. Ефективне управління підприємством неможливе без глибокого розуміння і практичного застосування цих принципів в повсякденній діяльності, саме тому управління часом стає фактором забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємств, а також обумовлює актуальність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань управління робочим часом та тайм-менеджменту присвятили свої наукові праці такі вчені, як, зокрема, Г.О. Архангельський, А.В. Вацьківська, Х. Велтє, С. Далримпл, В.М. Дерев'яно,

Г.І. Євтушенко, Л. Зайверт, О.С. Колесов, Д.К. Клеменс, Й. Кноблаух, Ф. О'Коннелл, С. Прентис, Б. Трейси, А.В. Холодницька [1–10]. Наявні дослідження не враховують специфіки підприємства, яка має бути врахованою під час вирішення задач щодо ефективного управління робочим часом працівників, не приділено належної уваги практичній складовій системи тайм-менеджменту, розробці єдиного підходу щодо впровадження тайм-менеджменту у практику сучасних підприємств.

**Мета статті** полягає в удосконаленні теоретичних підходів та практичних рекомендацій щодо впровадження технологій тайм-менеджменту у практику сучасних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Тайм-менеджмент, або управління часом, є сукупністю способів планування та організації роботи співробітників підприємства, які використовуються керівником для підвищення ефективності використання робочого часу і підконтрольності зростаючого обсягу завдань за допомогою постановки пріоритетів, розбиттю великих завдань та проектів на окремі дії та делегуванню іншим людям. Існує декілька визначень поняття тайм-менеджменту.

С. Прентіс визначає тайм-менеджмент як технології управління часом у реальних ситуаціях повсякденного життя, безліч прикладів, прийомів і практичних рекомендацій, які роблять пропоновані концепції управління часом наочними і такими, що легко запам'ятовуються [1, с. 7]. Б. Трейсі вважає, що тайм-менеджмент – це мистецтво управління часом з урахуванням ефективної методики управління власним часом [2, с. 6]. Ф. О'Конел розглядає поняття

тайм-менеджменту як вміння балансувати між роботою та особистим життям [3, с. 14]. Дж. Клеменс та С. Далримпл вважають тайм-менеджмент наукою, що допомагає змінити ставлення до власного часу [4, с. 8].

На думку Г.О. Архангельського, тайм-менеджмент – це технологія, що дає змогу максимально використовувати час згідно з цілями та цінностями [5, с. 7].

З урахуванням наявних визначень можна сформулювати таке. Тайм-менеджмент – це сукупність технологій планування та організації часу, які людина застосовує самостійно для підвищення ефективності його використання, а також для підвищення якості завдань, що виконуються під час роботи.

Вчені виділяють три типи тайм-менеджменту: індивідуальний, рольовий та соціальний.

Індивідуальний тип тайм-менеджменту здійснюється з опорою на парадигму особистого саморозвитку, він націлений на досягнення передусім внутрішньоособових цілей в контексті вдосконалення людиною своїх здібностей і творчої самореалізації.

Рольовий тип тайм-менеджменту є більше спеціалізованим, прив'язаним до рішення конкретних професійних або кар'єрних завдань та вимагає участі в процесі управління часом професіонала – консультанта з тайм-менеджменту.

Соціальний тайм-менеджмент вимагає глибоких знань стратегічного і оперативного менеджменту, структури організації, характеру її виробничих процесів тощо. Окрім рішення задачі з організаційного розвитку, в рамках соціального тайм-менеджменту вирішується ще одне завдання – навчання і адаптація групи людей до змін, що сталися [6, с. 65].

Кожен з типів тайм-менеджменту вимагає особливої організації діяльності, використання особливих форм роботи (діагностика, аналіз діяльності, проектування, індивідуальне консультування, індивідуальне або групове навчання) і застосування спеціалізованих методів тайм-менеджменту [7, с. 72].

Управління часом – це дуже складний процес. Уміння економити час на дрібницях дає дуже відчутну вигоду, якщо оцінювати результат глобально. Уміння передбачати результати роботи загалом (стратегічне планування) дає можливість позбавлятися від малоефективної роботи (наприклад, віддавати її на аутсорсинг, автоматизувати, наймати низкокваліфікований персонал, вивозити виробництво в регіони з дешевою робочою силою) [3, с. 23].

Існують загальні принципи, або етапи, через які здійснюється управління часом:

- 1) постановка мети, визначення і формулювання мети (цілей);
  - 2) планування і розставляння пріоритетів;
  - 3) реалізація – конкретні кроки і дії відповідно до наміченого плану і порядку досягнення мети;
  - 4) контроль досягнення мети і виконання планів.
- Нижче наводиться традиційна для сучасного

тайм-менеджменту схема його циклу [8, с. 21]. Вона включає п'ять наступних один за одним і замкнутих в цикл компонентів-функцій (постановка мети, планування, ухвалення рішення, виконання рішення, контроль над виконанням рішення, постановка нової мети тощо і один наскрізний компонент, присутній на усіх етапах циклу (інформація, комунікація)) (рис. 1).

Ідея циклу тайм-менеджменту полягає в тому, що процес управління часом аналогічний (за своїми основними етапами) процесу управління організацією і як би паралельний йому. Наприклад, будь-який управлінський процес розпочинається з формулювання мети. Мета носитиме, швидше за все, виробничий характер. Якщо часовий атрибут виробничої мети є винятковим, унікальним, важливим, то тимчасова мета стає самостійним, окремим елементом управління, що вимагає особливої уваги і особливих методів управління [8, с. 24]. Схематичне зображення системи тайм-менеджменту підприємства наведено на рис. 2.

Система включає трьох суб'єктів управління часом організації, а саме керівника організації, службу управління персоналом, лінійного керівника (начальник ділянки, завідувач відділом).

На схемі наведені основні елементи системи тайм-менеджменту, метод та принципи тайм-менеджменту.

Постановка цілей починається зі створення у працівників високого рівня мотивації, почуття причетності «боротьби за час», далі йдуть такі складові, як перетин особистих і ділових цілей (система залучення), включення тайм-менеджменту в особисту організаційну систему цінностей і цілей, повний аналіз сильних і слабких сторін в практиці управління, часом (SWOT-аналіз), виділення пріоритетів, виділення рівнів цілей (цінності – цілі – завдання), експертиза зв'язаності і реалістичності цілей, впровадження документації тайм-менеджменту.

Планування включає аналіз наявних тимчасових витрат і на основі отриманих результатів – нормування трудових операцій; під час планування відбуваються облік усіх рівнів (від довгострокового до щоденного); увага до цілого, системний підхід, узгодження планів окремих підрозділів; оптимальний розподіл часу по етапах майбутньої роботи; вірний вибір ресурсної стратегії (прискорити, накопити, уповільнити, упорядкувати) і створення резервів; реальне скорочення планових термінів, пов'язаного з системою мотивації (планувати заохочення за швидку роботу і покарання за відставання від плану).

Прийняття рішення передбачає використання стратегій виділення пріоритетів під час ухвалення рішень, наприклад впорядкування справ по мірі важливості і за термінами («матриця Ейзенхауера»); побудова систем делегування, освоєння навичок делегування; оптимізація процедур ухвалення рішень; впровадження заходів з інформаційно-технічної підтримки рішень (створення експертних систем, оптимізація документообігу тощо).

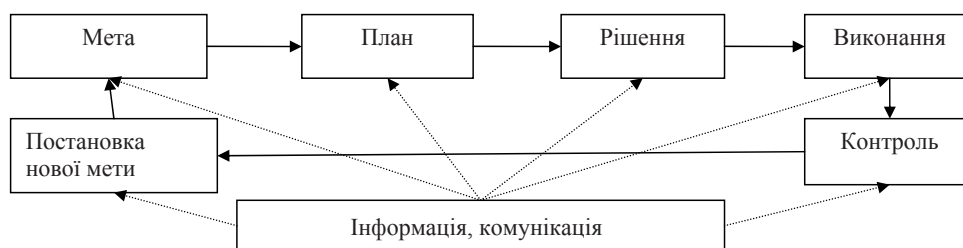


Рис. 1. Цикл тайм-менеджменту

Виконання рішення означає модернізацію розпорядку дня, використання гнучких графіків роботи; розділення справ на гнучкі і жорсткі; забезпечення ритмічності роботи, облік особистих біоритмів, чергування праці і відпочинку; навчання навичкам індивідуального планування часу (блоки, перекриття, проміжки тощо), використання контекстів; впровадження заходів з вдосконалення засобів і навичок роботи.

Контроль за виконанням передбачає розробку і письмову фіксацію схем контролю (суб'єкти, об'єкти, засоби, режим), розробку каналів і засобів швидкого оперативного контролю, різнобічний контроль (процесу, результатів, самоконтроль).

Комунікації та управлінська інформація включають планування інформаційних мереж та інформаційних потоків в організації; розробку і впровадження систем електронного документообігу (ІТ-інжиніринг); вивчення «техніки особистої роботи» з паперами, телефоном, кореспонденцією, книгами, комп'ютером та іншою оргтехнікою; формування навичок ефективного проведення нарад, бесід, зустрічей.

Функції тайм-менеджменту реалізуються керівником організації, службою управління персоналом, лінійним керівником, а головне – самим працівником та персоналом загалом з використанням принципів та методів тайм-менеджменту, з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів.

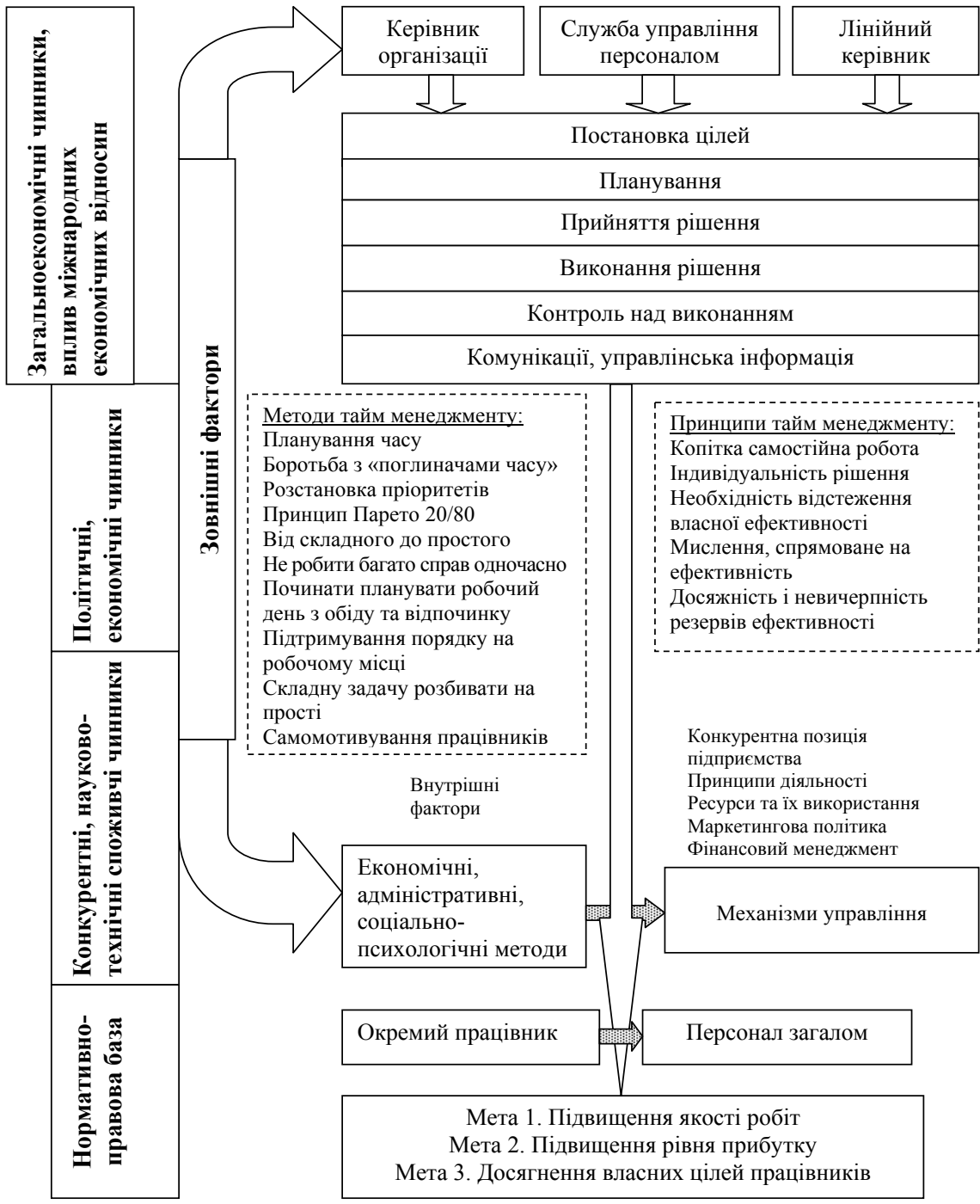


Рис. 2. Система тайм-менеджменту підприємства

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

Якщо розглядати ситуацію тайм-менеджменту в Україні, то можна побачити, що перед персоналом та менеджерами вітчизняних підприємств стоїть завдання адаптації до змін в організації, на ринку, в економіці країни, у світовій економіці загалом. В цій ситуації розвитку та змін в країні фактор часу в економічних процесах та діяльності людини стає все більш актуальним. Керівники мають усвідомити необхідність ефективного управління часом.

Оптимізація часу на операційному рівні має важливе значення для виконання замовлення вчасно, скорочення циклу надання послуг, своєчасного реагування на зміну зовнішнього середовища, скорочення простой. Основними прийомами тайм-менеджменту є такі:

- планування діяльності та результативне прийняття рішень;
- організація діяльності (денний робочий план);
- ефективна робота з інформацією;
- ведення переговорів, удосконалення спілкування з оточуючими, управління потоком відвідувачів;
- ефективне проведення нарад з визначенням тривалості кожного з етапів.

Тайм-менеджмент починається зі встановлення цілей, деталізації та узгодженості, забезпечення прозорості діяльності, що сприяє ефективному контролю та взаємодії. Прозорість діяльності обумовлює появу інформації, яка, в свою чергу, забезпечує впевненість і, як наслідок, ініціативність співробітників, що вносить порядок в організацію діяльності і забезпечує отримання результату. Крім того, ініціативність породжує відповідальність, якщо вона стимулюється. Надана рекомендація з управління часом працівнику може використатися ним успішно, якщо він вважатиме, що так потрібно для успішного ведення справи. Важливим є формування оптимальної організаційної структури управління без зайвої інфраструктури, що сприяє уникненню дублювання функцій в організації.

Розглядаючи проблему з нераціональним використанням фонду робочого часу та враховуючи тайм-менеджмент як сукупність способів планування та організації роботи співробітників, необхідно проаналізувати робочий час окремих категорій співробітників та виявити, де саме знаходиться «поглинач» часу.

Таким чином, на сучасних підприємствах автором запропоновано використовувати такі методи планування часу.

1) Співвідношення (60: 40) передбачає складання плану на певну частину робочого часу (на 60%). Завжди в процесі праці виникають незаплановані події, відволікаючі моменти («поглиначі часу»), пов'язані зі специфікою роботи менеджера та його відсутністю на робочому місці через консультації, спілкування з клієнтами. Тому необхідно залишати резервний час, але при цьому прагнути максимально скоротити втрати робочого часу.

2) Необхідно розробити загальний план роботи, що включає розподіл завдань на довго-, середньо- і короткострокові з встановленням їх пріоритетності.

3) Планування часу має бути регулярним, системним та послідовним.

4) Необхідно планувати тільки такий обсяг завдань, який менеджер зможе виконати.

5) Втрати робочого часу необхідно виявляти та намагатися усунути одразу.

6) Необхідно фіксувати результати, а не дії для уникнення незапланованої діяльності.

7) Доцільно встановлювати тимчасові норми та тимчасові терміни для виконання завдання [9, с. 93–94].

8) Необхідне постійне коригування плану та повторні перевірки виконання завдань.

10) Тимчасові плани працівників необхідно узгоджувати між собою.

Грамотне планування робочого дня дає змогу просунутися до виконання не лише середньострокових, але і довгострокових завдань.

Напрями покращення використання робочого часу наведено на рис. 3.

Все це може прямо або побічно вплинути на поліпшення використання робочого часу.

Для ефективного управління часом необхідне виявлення тимчасових витрат.

Інвентаризація часу включає хронометраж як кількісний облік часу різних видів діяльності та може проводитися за певний проміжок часу і з певною періодичністю.

На основі інвентаризації проводиться аналіз витрат часу. Найбільш поширені методи інвентари-

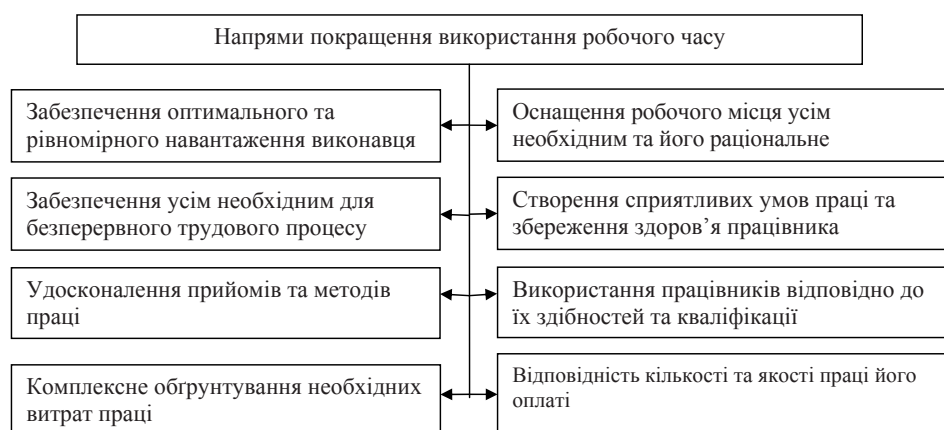


Рис. 3. Напрями покращення використання робочого часу підприємства



зації і аналізу організаційного та індивідуального часу такі:

- поточні карти та діаграми для аналізу послідовності основних трудових дій з оцінкою їх ефективності;

- карти та графіки Ганта або карти сумісних операцій для планування, контролю і аналізу сумісної ефективності, сумісної діяльності декількох працівників;

- мережевий аналіз (графіки, матриці, таблиці) для планування та управління складними проектами, в тому числі планування, облік і контроль часу;

- простий органайзер для кількісного аналізу витрат часу на основні види робіт, виявлення основних часових перешкод;

- органайзер з функціями якісного аналізу часу для кількісного аналізу витрат часу на основні види робіт, включаючи якісну оцінку часових витрат по ряду критеріїв;

- хронокарта Гастева для кількісного аналізу витрат часу на основні види робіт, наочне представлення результатів аналізу.

Більшість запропонованих методів на початкових етапах освоєння тайм-менеджменту слід використовувати для інвентаризації і аналізу тимчасових витрат, але надалі вони можуть бути використані і як інструменти для планування стратегічного і оперативного часу, а також контролю над виконанням поставлених завдань [10, с. 262].

У загальному вигляді етапи інвентаризації і аналізу часу виглядають таким чином (рис. 4).

Інвентаризація та аналіз часу сприятимуть виявленню тимчасових втрат, сильних і слабких сторін стилю роботи, виявлять напрями витрачання часу, кількість часу, необхідного для виконання завдання, чинники, що стимулюють або обмежують працездатність. Сильні сторони використання робочого часу необхідно виявити і застосовувати в роботі. Для слабких сторін необхідно визначити їх причини, розробити заходи їх усунення.

Це можливо здійснити за допомогою фотографії робочого дня кожного працівника та подальшого аналізу використання ним свого робочого часу для того, щоб вивити, чи ефективно він його використовує, та

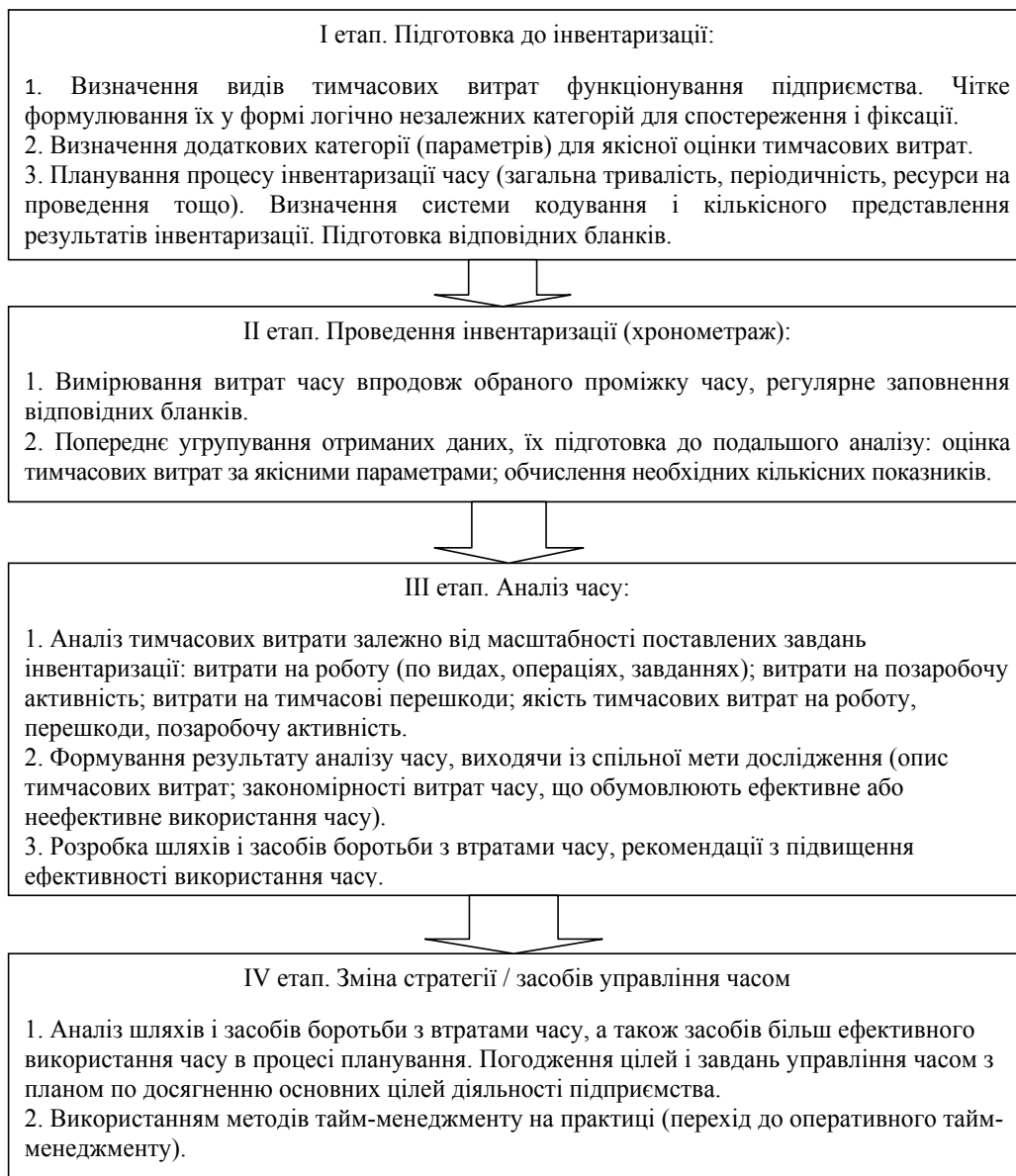


Рис. 4. Етапи інвентаризації та аналізу часу на підприємстві

розробити рекомендації з підвищення ефективності управління робочим часом на основі складання фактичного та проектного балансу робочого часу.

Отримані дані дадуть достатньо чітке уявлення про структуру витрат робочого часу. Зіставлення отриманих результатів з нормами часу відповідного працівника дадуть змогу знайти резерви часу, що сприятимуть підвищенню продуктивності праці за рахунок зниження втрат часу з організаційно-технічних причин, з вини працівника, а також усунення непродуктивної роботи і втрат робочого часу.

Таким чином, фотографія робочого часу є досить універсальним і доступним інструментом нормування праці, вивчення структури витрат робочого часу, перевірки дотримання дисципліни, розробки заходів з підвищення продуктивності праці і скорочення непродуктивних втрат робочого часу. Для ефективного тайм-менеджменту слід врахувати фактори, які перешкодили виконати роботи швидше. Для цього слід скласти листок можливих «денних перешкод», а також використовувати метод «Альпи», який є одним з методів аналізу часу: спочатку необхідно скласти загальний перелік справ, виставити біля кожного пункту приблизний час його виконання, розрахувати загальний час. Після цього необхідно встановити пріоритети для усіх справ за допомогою аналізу АБВ (А – найважливіші справи, Б – важливі справи, В – менш важливі та несуттєві справи) та уточнити згідно з цим завдання на день [3, с. 85].

Головне правило планування часу – це співвідношення 60: 40, де 60% – запланований час, а 40% – резерв для несподіваних справ. Отже, необхідно перевірити ще раз скалькульовану потребу в часі і скоротити час на усі справи до необхідного. За рахунок цих скорочень співробітник може також значно звільнити свій робочий час, витративши його на важливіші завдання, які неможливо скоротити так само. Також необхідно уміти помітити і скористатися так званою слушною нагодою, якщо вона надається.

Таким чином, для підвищення ефективності використання робочого часу з впровадженням технології тайм-менеджменту на підприємстві необхідно:

- чітко планувати цілі і завдання на місяць, а не тільки на робочий день;
- планувати завдання за терміновістю та за складністю;
- ділити складні і великі завдання на дрібні;
- не вирішувати особисті питання в робочий час;
- зосереджуватися на поточній справі, не поспішати і не метушитися, перемикаючись з однієї справи на іншу.

**Висновки.** З наведеного вище можна зробити такі висновки. Впровадження технології тайм-менеджменту на підприємстві сприяє вирішенню багатьох проблемних питань в галузі управління часом та управління персоналом з подальшою розробкою рекомендацій щодо їх вирішення. Це обу-

мовлює необхідність формування системи тайм-менеджменту. Проведене дослідження дало змогу побудувати систему тайм-менеджменту на підприємстві, визначити її основні завдання, принципи, фактори впливу, функції, методи та елементи. Запропоновано етапи інвентаризації та аналізу робочого часу, а також напрями покращення використання робочого часу на підприємстві. Це сприятиме виявленню непродуктивних втрат часу з метою розробки рекомендацій щодо усунення та підвищення продуктивності праці, підвищенню рівня трудової дисципліни, покращенню якості роботи персоналу, розвитку працівників, що, в свою чергу, приведе до підвищення ефективності управління персоналом. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є практичне впровадження технології тайм-менеджменту з урахуванням специфіки діяльності підприємства, деталізація етапів інвентаризації та аналізу часу з розробкою показників аналізу часу та інтегрального показника оцінки ефективності системи тайм-менеджменту на підприємстві.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Прентис С. Интегрированный тайм-менеджмент : [учебное пособие] / С. Прентис ; пер. с англ. – М. : Добрая книга, 2007. – 288 с.
2. Трейси Б. Тайм-менеджмент по Брайну Трейси. Как заставить время работать на вас : [учебное пособие] / Б. Трейси. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2016. – 302 с.
3. О'Коннелл Ф. Успевай всё вовремя. Самоучитель по тайм-менеджменту : [учебник] / Ф. О'Коннелл ; пер. с англ. – М. : Дело и Сервис, 2007. – 176 с.
4. Клеменс Д.К. Власть над временем : [учебное пособие] / Д.К. Клеменс, С. Далримпл. – Ростов-на-Дону : Добрая книга, 2007. – 256 с.
5. Архангельский Г.А. Организация времени. От личной эффективности к развитию фирмы : [учебное пособие] / Г.А. Архангельский. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 448 с.
6. Колесов О.С. Тайм-менеджмент – управління часом / О.С. Колесов, А.В. Вацьківська // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. – № 2 (53). – Т. 3. – Вінниця : Вінницький національний аграрний університет, 2011. – С. 61–69.
7. Кноблаух Й. Управление временем : [учебное пособие] / Й. Кноблаух, Х. Вельте. – Ростов-на-Дону : Омега-Л, 2009. – 144 с.
8. Зайверт Л. Если спешишь – не торопись. Новый тайм-менеджмент в ускорившемся мире. Семь шагов к эффективности и независимости в использовании времени : [учебное пособие] / Л. Зайверт. – СПб. : АСТ Артель, 2007. – 256 с.
9. Євтушенко Г.І. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування «тайм-менеджменту» в організації / Г.І. Євтушенко, В.М. Дерев'яно // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – № 1. – Ірпінь : Національний університет ДПС України, 2014. – С. 88–96.
10. Холодницька А.В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством / А.В. Холодницька // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – 2013. – № 4 (70). – С. 261–268.