

Київський національний лінгвістичний університет
Кафедра менеджменту і маркетингу

КУРСОВА РОБОТА

з «Менеджменту і адміністрування»

на тему : Управління робочим часом в організації

Студента III-го курсу М 02-20 групи
першого (бакалаврського) рівня освітньої програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Смілянця Романа Сергійовича

Керівник доцент, кандидат економічних наук
Насікан Н.І.

Національна шкала _____

Кількість балів: ____ Оцінка: ЄКТС ____

Члени комісії _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Київ – 2022 рік

ЗМІСТ:

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 4 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ..... | 7 |
| 1.1. Сутність процесу управління робочим часом в організації | 7 |
| 1.2. Принципи та методи управління робочим часом | 10 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ У ТОВ «ІНЖЕНЕРНО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ПРОМБУД» | 15 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ІНЖЕНЕРНО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ПРОМБУД»..... | 15 |
| 2.2. Аналіз і оцінка управління робочим часом у ТОВ «ІНЖЕНЕРНО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ПРОМБУД» | 19 |
| 2.3. Напрямки вдосконалення процесу управління робочим часом у ТОВ «ІНЖЕНЕРНО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ПРОМБУД» | 26 |
| ВИСНОВКИ..... | 37 |
| RESUME..... | 40 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 41 |
| ДОДАТОК А..... | 44 |

ВСТУП

Актуальність теми. Час – одна з тих речей, якими не можуть натішитися професійні працівники. Незалежно від того, новачок ви чи ветеран, вам завжди потрібна ще одна година, щоб відмітити завдання зі свого списку справ. Важко контролювати кожну хвилину свого дня, особливо коли навколо занадто багато відволікаючих факторів. З дитинства батьки і вчителі радили нам розумно витратити час і гроші. В умовах ринкової економіки робочий час вважається не тільки формою залучення громадян до суспільного виробництва але й важливішою гарантією праці та забезпечення необхідного відпочинку. Форми залучення громадян до суспільного виробництва протягом робочого часу проявляються у встановленні законодавством обов'язкової міри праці. Праця як доцільна діяльність, як процес, що існує між людиною та природою, відбувається у часі і має вираз в конкретній мірі. Це конкретна міра праці, його кількісний вимір і буде робочим часом. Актуальним є тема управління робочим часом в організації.

Питання управління робочим часом досліджували видатні вітчизняні та закордонні науковці. Дослідження часу проводились вченими за такими напрямками, як сприймання часу (П. Фресс), бачення часової перспективи (Р. Кастенбаум, Д. Нюттен), часу та динаміки розвитку мотивації (Х. Томе), вивчення часових характеристик життєвого циклу (Ш. Бюлер) [4, с. 44]. Класиками концепції тайм-менеджменту вважаються Ф.У. Тейлор, А. Файоль, К. Макхем, М.Х. Мескон. На сучасному етапі найбільшого поширення дістали підходи зарубіжних фахівців – К. Бішофа, Т. Брайдана, П. Дойля, Ст. Кові, Дж. Коулі, Б. Санто, С. Уорда [2, с. 84].

Для українських науковців проблеми управління робочим часом також є досить актуальними. Зокрема, О.В. Кендюхов і К.Ю. Ягельська [12] дослідили економічний зміст часу і роль часового фактора у розвитку економічної системи. Н.М. Буняк [3], О.Є. Буряченко і С.А. Яроміч [4], І.В. Причепка, І.Л. Соломонюк, Т.В. Лесько, Т.В. Лазоренко, Ю.О. Дідченко, Є.Д. Михайлова проаналізували

сучасні методи часової організації професійної діяльності. О.В. Євтушевська [10] дослідила питання тайм-менеджменту з точки зору світогляду сучасної людини. Л.Л. Калініченко та А.О. Гаврилова [11], Г.І. Матукова й В.О. Макаренко [17] розкривають основні принципи й методики тайм-менеджменту. А.О. Маслюківська [16] з'ясовує цілі й основні функції тайм-менеджменту, аналізує його переваги і недоліки, а також надає рекомендації щодо ефективного планування робочого часу. Ю.В. Білявська та Н.В. Микитенко [2] надали рекомендації щодо розподілу часу і завдань категорійного менеджера за технологією тайм-менеджменту.

Разом з тим, теоретико-методологічні і прикладні аспекти застосування технологій управління робочим часом потребують подальшого удосконалення у зв'язку з перманентним зростанням складності системи управління персоналом, урахуванням здатності людського фактора до самоорганізації і, відповідно, неповною детермінованістю орієнтирів кадрової політики підприємства.

Мета і задачі дослідження. Метою роботи є узагальнення і розвиток науково-методичних основ управління робочим часом в організації.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлено й вирішено комплекс теоретичних, науково-методичних та практичних завдань:

- визначити сутність, принципи та методи управління робочим часом;
- надати характеристику діяльності підприємства;
- оцінити систему управління робочим часом на підприємстві;
- запропонувати перспективні напрямки удосконалення процесу управління робочим часом.

Об'єкт дослідження – процес управління робочим часом в організації на прикладі ТОВ «ІНЖЕНЕРНО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ПРОМБУД».

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади і практичні аспекти ефективності управління робочим часом в організації.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління робочим часом, загальносистемні принципи проведення комплексних наукових досліджень.

Із спеціальних методів дослідження в роботі застосовувались: економічний аналіз; статистико-економічний; порівняння.

Інформаційною базою роботи є теоретичні та методичні розробки вчених, дані стосовно процесу управління робочим часом в ТОВ «ІНЖЕНЕРНО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ПРОМБУД».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що їх впровадження в практичну діяльність підприємства дозволить значно підвищити ефективність управління робочим часом в організації, наслідком чого стане зростання кінцевих результатів трудової діяльності працюючих та покращення фінансово-господарських показників підприємства.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність процесу управління робочим часом в організації

Робочий час – це поняття багатозначне, бо його можна й необхідно розглядати у філософському, економічному, соціальному та юридичному аспектах [7, с. 75].

Як економічне поняття «робочий час» – це частка індивідуальної участі працюючих у суспільної праці, це безпосередня міра живої праці. Оскільки у виробництві товару чи послуг повинна бути втілена не будь-яка праця, а суспільна, тому саме міра сумісної праці лежить в основі визначення вартості будь-яких результатів праці та слугує їх еквівалентом. З огляду на таке міра суспільної праці має конкретний та абстрактний сенс. Конкретна праця є передусім корисною працею, умовою існування людей, вічною природною необхідністю.

Людина, що виконує ту чи іншу роботу, ставить перед собою певну мету, здійснює відмінні від інших працівників операції, використовує специфічні засоби і предмети праці, отримує неоднакові результати. Так, знаряддя праці сталевара – мартенівська піч, кравця – швейна машинка. Як предмет праці перший використовує кокс і чавун, другий – тканини, нитки. Результат праці сталевара – сталь, кравця – одяг. Звісно, що їх праця відбувається в певних часових межах. Розмір суспільно необхідної частки (міри) праці на кожному етапі історичного розвитку обумовлений соціально-економічними і політичними чинниками. Конкретних видів праці стільки, скільки налічується професій, видів діяльності. Отже, конкретна праця – це корисна праця, яка витрачається в конкретних часових межах з використанням певних засобів і предметів праці. Під робочим часом розуміється тривалість участі людини в організованому трудовому процесі, протягом якого вона повинна виконувати свої виробничі або службові

обов'язки. Він вимірюється тривалістю робочого дня, робочого тижня, робочого місяця, робочого року і звичайно регулюється національним законодавством, що визначає його граничний розмір за календарний період, яким частіше усього є тиждень. Час, витрачений понад нормальний розмір, рахується понаднормовим і повинен оплачуватися по підвищених розцінках.

Управління часом допомагало людям організовувати своє професійне життя протягом століть. Однак існуюча література виявляє неоднозначні висновки та відсутність ясності щодо того, чи, коли, як і чому управління часом призводить до критичних результатів, як благополуччя та ефективність роботи.

Система управління часом включає поєднання процесів, інструментів, технік і методів. Зазвичай управління часом є необхідністю у розвитку будь-якого проекту, оскільки визначає час завершення проекту і масштаб.

Спираючись на основні функції менеджменту (планування, організація, мотивація та контроль) в управлінні часом можна виділити наступні процеси:

1. Аналіз витрат робочого часу працівника. Виявлення основних хронофагів.
2. Моделювання стратегій з урахуванням проведеного аналізу.
3. Цілепокладання: постановка мети або визначення ключового напрямку розвитку. Визначення та формулювання мети (цілей).
4. Планування і розстановка пріоритетів. Розробка плану досягнення поставлених цілей і виділення пріоритетних (першорядних) завдань для виконання.
5. Самомотивація та пошук ресурсів до ефективного використання робочого часу.
6. Організація простору в якому відбуватиметься реалізація планів працівника.
7. Реалізація – конкретні кроки і дії відповідно до наміченого плану і порядком досягнення мети.

8. Контроль досягнення мети, виконання планів, підбиття підсумків за результатами [26].

Робочий час – час, що витрачається на виконання роботи, або час активного перебування на роботі, присвячену виконанню прямих службових обов'язків. Реально робочим часом вважається час, відзначене в таблиці, тобто в документі урахування часу знаходження на роботі [13].

Час є найціннішим і незворотним серед усіх активів, як фінансових, так і нефінансових.

Застосування правильних навичок управління часом і порад може допомогти працівникам бути більш організованим і підвищити продуктивність.

Управління робочим часом є сфера управлінської діяльності, яка стала самостійним напрямом менеджменту у 70-х роках ХХ ст. Виділяють два підходи до управління робочим часом: за філософським підходом є метою і сенсом життя та приносить певну користь; за інструментальним підходом – інструмент досягнення результатів.

Є дві протилежні парадигми: швидкості та повільності. За першою парадигмою швидкість є досить важливим чинником діяльності (скорочуються терміни виконання проєктів), цільова аудиторія і її поведінка стають більш непередбачуваними (панує короткочасність, потрібно впоратися з більшою відповідальністю та очікуваннями щодо прояву креативності). Повільний тайм-менеджмент усуває симптоми, але не причину проблеми часу.

Управління робочим часом доцільно розглядати у системі «інформація – ресурс – час» і трактувати як технологію організації та планування часу. Управління робочим часом є технологія, що дає змогу максимально використовувати час згідно з цілями й цінностями [25].

Система управління часом – це поєднання процесів, інструментів, різноманітних технік і методів, що застосовуються з метою досягнення вищої результативності праці.

Як зазначає О. Євтушевська, тайм-менеджмент – це «вияв світогляду сучасної людини, для якої планування часу стає засобом досягнення успіху в конкурентній боротьбі» [10, с. 15].

Л.Л. Калініченко, А.О. Гаврилова [16, с. 60], Г.І. Матукова, В.О. Макаренко [17, с. 58] під тайм-менеджментом розуміють набір правил, практик, навичок, інструментів і систем, спільне використання яких дає змогу більш ефективно використовувати свій час і в перспективі поліпшити якість життя.

Отже, управління робочим часом є сукупність знань, умінь і навичок, завдяки яким людина уміє правильно розставляти пріоритети, точно планувати та організовувати свій час, підвищуючи ефективність його використання; це сукупність різноманітних технологій щодо постановки цілей та їх досягнення, розвитку навиків самоконтролю, раціонального використання особистого та робочого часу, залучення всіх доступних його резервів.

1.2. Принципи та методи управління робочим часом

Аналіз робочого часу діагностує, яку стратегію часу найчастіше використовує працівник. В. Зеленін розподіляє стратегії часу на успішні й неуспішні. До неуспішних він відносить стратегії:

- коли працівник бере на виконання робочих завдань більше часу, ніж потрібно й «тягне» час;
- коли працівник бере на виконання робочих завдань більше часу, ніж потрібно й завершує завчасно;
- коли працівник бере на виконання робочих завдань менше часу, ніж потрібно й запізнюється з виконанням;
- коли працівник бере на виконання робочих завдань менше часу, ніж потрібно й виконує завдання наспіх, що значно знижує якість роботи.

До успішної стратегії часу В. Зеленін відносить стратегію, коли працівник бере на виконання робочих завдань стільки часу, скільки необхідно й все встигає [6, с. 95].

При плануванні свого робочого часу необхідно орієнтуватись на успішну стратегію, це дозволить не тільки ефективно використовувати час, але й зберегти

внутрішній баланс й рівновагу, що є основою у профілактиці професійного вигорання працівника.

Отже, для забезпечення реальності планування, слід планувати такий обсяг завдань, з яким менеджер може реально впоратися.

Для складання хорошого плану з чітким зазначенням використаного часу необхідно розподілити свої завдання на довго-, середньо- і короткострокові.

Основні принципи складання плану: регулярність, системність, послідовність. План на робочий день є найважливішою сходинкою у плануванні робочого часу, він постійно контролюється і коригується з урахуванням обстановки і за допомогою методів впорядкування планів робочого часу. До методів впорядкування планів робочого часу відносять: метод «Альп», принцип Парето, аналіз «АВС», «Матриця Ейзенхауера» [13].

Метод «Альп» охоплює п'ять стадій: впорядкування завдань; оцінка тривалості дій; резервування часу (у співвідношенні 60:40); прийняття рішень по пріоритетах і передоручення; контроль обліку виконаного.

Черговість виконання справ можна встановлювати за допомогою принципу Парето (у співвідношенні 80:20). Відповідно до цієї теорії можна зробити висновок щодо використання робочого часу фахівця: за перші 20% витраченого часу досягається 80% результату. Решту 80% витраченого часу дають лише 20% загального результату.

В аналізі «АВС» усі завдання поділяються на три класи відповідно до їх значимості. Найбільш важливі справи становлять 15% загальної їх кількості, якими займається фахівець. Внесок цих задач для досягнення цілі складає близько 65%. Важливі завдання становлять 20% загальної їх кількості, значимість їх для досягнення цілі приблизно дорівнює 20%. Менш важливі (малоістотні) завдання становлять 65% загальної їх кількості, а їх значимість дорівнює 15%.

Для використання АВС аналізу необхідно дотримуватись наступних правил:

1. Скласти список всіх майбутніх завдань.
2. Систематизувати їх за важливістю і встановити черговість.
3. Пронумерувати ці завдання.

4. Оцінити завдання відповідно по категоріям А, В і С.
5. Завдання категорії А (15% загальної їх кількості) вирішує перший керівник.
6. Завдання категорії В (20%) підлягають передорученню.
7. Завдання категорії С в силу своєї малозначимості підлягають обов'язковому передорученню.

Прискорений аналіз за принципом Ейзенхауера. Цей принцип є допоміжним у тих випадках, коли необхідно терміново прийняти рішення про пріоритетність виконання завдань. Пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість завдання. Вони поділяються на чотири групи:

- термінові (важливі) завдання; їх виконує менеджер;
- термінові (менш важливі) завдання; менеджер може передоручити їх рішення іншим особам;
- менш термінові (важливі) завдання; менеджеру необов'язково вирішувати їх відразу, але вирішити їх він може пізніше сам;
- менш термінові (менш важливі) завдання; менеджер повинен передоручити їх рішення іншим особам.

Визначення фактичних затрат часу на виконання елементів операцій потрібно для розроблення нормативів часу, для проведення аналізу якості норм і нормативів.

Найпоширенішими на підприємствах методами дослідження трудових процесів є: фотографія робочого часу (ФРЧ), хронометраж, фотохронометраж. При цьому фактичні затрати часу вимірюються за допомогою секундомірів, годинників, хронографів [23, с. 73].

Фотографування робочого часу – це процес вивчення та вимірювання всіх без виключення затрат робочого часу впродовж робочої зміни чи її частини.

Залежно від об'єкта спостереження розрізняють такі види фотографування:
 -фотографія використання часу працівників (індивідуальна, групова, бригадна, самофотографія). Під час індивідуальної фотографії спостерігач визначає використання часу одним працівником протягом робочої зміни або

іншого періоду. Самофотографію здійснює сам працівник, який фіксує величину втрат робочого часу, а також причини їх виникнення;

- фотографія часу роботи і перерв у роботі устаткування;
- фотографія виробничого процесу.

Метою проведення фотографування затрат робочого часу є:

- дослідження змісту, черговості і тривалості всіх наявних витрат робочого часу;
- складання фактичного балансу робочого часу та виявлення втрат та недоцільних витрат і їх причин;
- визначення ступеня завантаженості робітника, устаткування;
- отримання замірів для нормування підготовчо-завершальних операцій, часу на обслуговування робочого місця, відпочинку та особистих потреб;
- виявлення прогресивних прийомів та методів праці для більш ґрунтовного їх вивчення та впровадження [1, с. 255].

За результатами ФРЧ складають баланс робочого часу (фактичний та раціональний), зіставлення їх даних дозволяє визначити резерви робочого часу та розрахувати можливе зростання продуктивності праці за рахунок кращого використання робочого часу.

Важливим резервом поліпшення використання робочого часу є скорочення плинності кадрів. Показник плинності кадрів на першій погляд не має прямого відношення до втрат робочого часу, але безпосередньо впливає на рівень втрат робочого часу. Очікування звільнення призводить до втрат робочого часу, тому що пов'язано з явними психологічними навантаженнями, час використовують на переговори з керівником, фахівцями, а в останній день робітник вже не працює зовсім.

Таким чином, звільнення, окрім прямої шкоди, яка пов'язана зі зниженням продуктивності праці в період освоєння роботи новим робітником, а також організаційними витратами, які виникають в період, поки робоче місце залишається вільним, спричиняє приховані втрати робочого часу, які ніде не враховуються.

На нашу думку, ефективне управління робочим часом може успішно поєднуватися з технологіями командотворення (тимбілдингу), оскільки одним із критеріїв ефективного функціонування робочих груп і команд є ефективне використання робочого часу за рахунок дієвого впливу формального і неформального лідерів, дотримання командних норм, злагодженої взаємодії учасників, їх психологічної сумісності та професійної спрацьованості. Саме у команді можуть одночасно дотримуватися вимоги індивідуалізації і синхронізації режимів робочого часу окремих працівників.

Для ефективного управління робочим часом варто брати до уваги пріоритет кожної з робіт. Встановлення рівня важливості завдань дає змогу заощадити час, уникнути неефективної роботи членів проектної команди та досягнення визначеної мети проекту.

Для поділу робіт на пріоритетні і другорядні можна використовувати метод АБВ, проте доцільніше внести завдання в матрицю управління часом. У результаті заповнена матриця дає змогу побачити задачі, виконання яких – недоцільне використання часу.

Громіздкі задачі необхідно розбивати на підзадачі і продовжувати процес доти, поки в результаті не отримано прості завдання, які легко виконати. Для декомпозиції робіт доцільно використовувати метод побудови дерева цілей.

Унаслідок проведеного аналізу методів управління робочим часом запропоновано:

1. Визначити, які задачі мають найвищу пріоритетність, а які термінові, проте не важливі.
2. Спростити завдання, розбити глобальну ціль на локальні підзадачі.
3. Визначити, які завдання повинен виконувати тільки керівник, а які можна розподілити між виконавцями.
4. Перевірити ефективність спланованого робочого часу.

Застосування розглянутих методів управління робочим часом забезпечить підвищення продуктивності праці, що впливає на загальну ефективність діяльності організації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ У ТОВ «ІНЖЕНЕРНО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ПРОМБУД»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ІНЖЕНЕРНО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ПРОМБУД»

Організація ТОВ «ІНЖЕНЕРНО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ПРОМБУД» зареєстрована 01.04.2003 за юридичною адресою: Україна, 79056, Львівська обл., місто Львів, вулиця Поліська, будинок 15. Керівником організації є Гресь Арсен Миколайович. Розмір статутного капіталу складає 18 500,00 грн. На момент останнього оновлення даних 24.09.2022 стан організації - не перебуває в процесі припинення.

Види діяльності:

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами.

77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування.

77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування.

На рисунку зображено організаційну структуру підприємства.

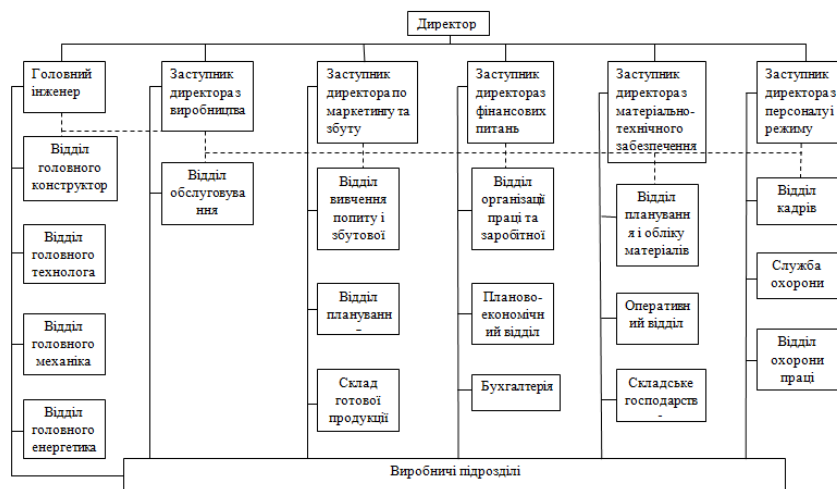


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ІНЖЕНЕРНО-БУДІВЕЛЬНА
КОМПАНІЯ «ПРОМБУД»

При аналізі показників, які характеризують діяльність ТОВ «ІНЖЕНЕРНО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ПРОМБУД», необхідні дані як форми № 1 - Баланс, так і форми № 2 - Звіт про фінансові результати. Висновки за результатами аналізу показників можна робити по кожній групі показників або по кожному коефіцієнту окремо.

Результати розрахунків показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ «ІНЖЕНЕРНО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ПРОМБУД» наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз показників ліквідності

| Показник | 2019 рік | 2020 рік | 2021 рік | Відхилення (+,-) | Темп приросту, % |
|--|----------|----------|----------|---------------------|------------------------|
| | | | | 2021/2019 | |
| 1. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) К лп | 1,2 | 1,6 | 1,65 | 0,45 | 37,5 |
| 2. Коефіцієнт швидкої ліквідності К лш | 0,409 | 0,403 | 0,38 | -0,029 | -7,09 |
| 3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності К ЛА | 0,098 | 0,17 | 0,17 | 0,072 | 73,45 |
| 4. Питома вага запасів в сумі короткострокових зобов'язань | 0,81 | 1,16 | 1,26 | 0,45 | 55,6 |

Висновки за результатами аналізу показників:

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) показує, що у підприємства достатньо коштів, які можуть бути використані для погашення його короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт поточної ліквідності більше 1, це є позитивним напрямком. Протягом 2019 – 2021 рр. зростає, але не набагато.

Коефіцієнт швидкої ліквідності не є оптимальним значенням. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найбільш точною характеристикою ліквідності в сучасних умовах. Він показує, що підприємство не зможе погасити свою короткострокову заборгованість за рахунок найбільш ліквідної частини активів підприємства - грошових коштів. Але є позитивним те, що грошові кошти підприємства згідно даних балансу зростають. Коефіцієнт, який характеризує

питому вагу запасів в сумі короткострокових зобов'язань збільшується, це є позитивним.

Результати розрахунків коефіцієнтів рентабельності ТОВ «ІНЖЕНЕРНО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ПРОМБУД» наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз показників рентабельності

| Показник | 2019 рік | 2020 рік | 2021 рік | Відхилення (+,-) | Темп приросту, % |
|---|----------|----------|-----------|---------------------|------------------------|
| | | | | 2021/2019 | |
| 1.Коефіцієнт рентабельності активів (R A) | 0,00035 | 0,00029 | 0,0008547 | 0,000504 | 144,2 |
| 2.Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (RK) | 0,0017 | 0,0014 | 0,0035 | 0,0018 | 105,89 |
| 3.Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів (RF) | 0,001 | 0,0009 | 0,0024 | 0,0023 | 140 |
| 4.Коефіцієнт рентабельності діяльності (RD) | 0,0215 | 0,0174 | 0,032 | 0,2985 | 48,8 |
| 5.Коефіцієнт рентабельності перманентного капіталу (R ПК) | 0,00123 | 0,00101 | 0,0026 | 0,00137 | 111,38 |

Коефіцієнти рентабельності активів, власного капіталу та виробничих фондів за 2019 – 2020 рр. зменшуються, тому що є зменшення прибутку. За 2020 – 2021 рр. ці показники збільшилися, тому що у 2021 році є збільшення прибутку. Коефіцієнт рентабельності діяльності за 2019 – 2020 рр. зменшується, протягом 2020 – 2021 рр. є збільшення, що характеризує ефективність господарської діяльності підприємства.

Ефективність використання виробничих фондів дорівнює у 2021 році 0,0024 гривень чистого прибутку на кожен гривню, вкладену у виробничі фонди. Порівняно з 2019 - 2021 рр. показник збільшився, що свідчить про ефективне використання виробничих фондів. Показник ефективності використання усього довгострокового капіталу, як власного, так і позикового знизився у 2020 році

порівняно з минулим періодом. У 2021 році даний показник збільшився. Це пов'язане зі зростанням суми перманентного капіталу та якісним його використанням.

Показники фінансової стійкості (платоспроможності) підприємства наведені у наступній таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників фінансової стійкості (платоспроможності)

| Показник | 2019 рік | 2020 рік | 2021 рік | Відхилення (+,-) | Темп приросту, % |
|---|----------|----------|----------|---------------------|------------------------|
| | | | | 2021/2019 | |
| 1. Коефіцієнт платоспроможності (автономії) К П(А) | 0,17 | 0,24 | 0,25 | 0,08 | 47,06 |
| 2. Співвідношення позикових і власних коштів (К П/В) | 4,76 | 2,9 | 2,8 | -1,96 | -41,17 |
| 3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (КЗВОК) | 0,22 | 0,56 | 0,6 | 0,38 | 172,72 |
| 4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (КМВК) | 1,04 | 1,4 | 1,48 | 0,44 | 42,3 |
| 5. Питома вага дебіторської заборгованості у вартості майна | 0,17 | 0,07 | 0,06 | -0,11 | -64,70 |
| 6. Питома вага власних і довгострокових позикових коштів у вартості майна | 0,2 | 0,38 | 0,4 | 0,2 | 100 |

Висновки щодо показників фінансової стійкості (платоспроможності) за 2019 – 2021 рр. [20].

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) К П(А) не є оптимальним. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів (К П/В) зменшився і це є позитивним. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (КЗВОК) більше 0,1 і за звітний період збільшується. Цей коефіцієнт показує яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власного капіталу. Значення даного показника збільшується і таким чином становиться вище рівень

платоспроможності та кредитоспроможності підприємства. Це є позитивним. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (КМВК) збільшився. Він показує частку власних коштів підприємства, спрямовану на фінансування оборотних активів. Зростання даного коефіцієнта свідчить про підвищення власних фінансових можливостей підприємства, що є позитивною тенденцією у процесі функціонування. Питома вага дебіторської заборгованості у вартості майна зменшується, а питома вага власних і довгострокових позикових коштів у вартості майна збільшується. Дебіторська заборгованість у вартості майна зменшується.

2.2. Аналіз і оцінка управління робочим часом у ТОВ «ІНЖЕНЕРНО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ПРОМБУД»

Оперативний облік явок та неявок робітників з різних причин, наднормових годин, запізнь, передчасних залишень робочого місця та прогулів на підприємстві ведуть в табелях обліку використання робочого часу. Табельний облік ведуть з метою контролю за трудовою дисципліною для розрахунку середньооблікової чисельності робітників за окремими категоріями, він є базовим документом для нарахування заробітної плати з погодинною оплатою праці [1, с. 257].

Інформація, наведена в первинному документі - таблиці обліку використання робочого часу, - використовується при складанні звітності, але фактичні дані однаково занижують, що зумовлено низкою чинників: по-перше, недоліками в організації табельного обліку на досліджуваних підприємствах. Робітник, який відповідає за ведення таблиці обліку використання, повинен на початку робочого дня (зміни) обходити робочі місця та відзначати відсутніх або перевіряти заповнення журналу явок на роботу. Після обов'язкової перерви обхід слід повторити, але це виконують дуже рідко, тому запізнення на робочі місця після

перерви в обліку не показують, не включають в повному обсязі до обліку неявки з дозволу адміністрації.

По-друге, має місце порушення вимог до обліку невиходів на роботу. Наприклад, цілозмінні невиходи на роботу з повним збереженням заробітної плати (відгули) в обліку показують як відпрацьований час.

По-третє, відсутність організації обліку та звітності внутрішньозмінних втрат робочого часу.

По-четверте, має місце приховування листів тимчасової непрацездатності, особливо якщо їх тривалість до п'яти робочих днів. Це пов'язано з тим, що в бухгалтерському обліку такі витрати списують на операційні витрати виробництва, як і нараховану заробітну плату, але розрахунок заробітної плати та оплата листів тимчасової непрацездатності згідно законодавству є різний.

Якщо облік відпрацьованого часу на підприємстві автоматизовано, то мають місце всі вищенаведені чинники. Робітник може зареєструватись, але до роботи не приступити, або його зареєструє інший співробітник. Тому питання організації обліку та контролю за використанням робочого часу є актуальними для кожного сучасного підприємства [22, с. 59].

В звіті про використання робочого часу показують фонд робочого часу: відпрацьовано (з них понаднормово) та не відпрацьовано всього, та за чинниками. Розглянемо детальніше втрати робочого часу та джерела їх реєстрації.

Основним документом, де згруповано всі види неявок, є таблиць обліку робочого часу, але не всі позиції, які наведені в документі, можливо проконтролювати. Неявки з дозволу адміністрації, внутрішньо змінні простої, прогули, відсторонення від роботи за різними причинами фіксуються у внутрішньому документі - довідці, і система контролю за повнотою та строком їх заповнення цілком залежить від системи управління виробництвом.

Звіт містить однакову класифікацію неявок, хоча за економічним змістом, за їх впливом на виробництво вони зовсім різні. Такий підхід призводить до зрівняння всіх втрат, до їх однакової визначеності.

Особливо слід встановити, які із всіх цілодобових неявок є за своїм економічним змістом втратами робочого часу. Очевидно, що не кожна неявка на роботу є втратою робочого часу. Наприклад, щорічні відпустки (основні й додаткові), навчальні відпустки та інші неявки, передбачені законодавством, неявки у зв'язку з тимчасовим переведенням для роботи на інше підприємство є реалізацією соціальних досягнень суспільства, тому їх неможливо віднести до втрат робочого часу. Крім того, в структурі підприємства при збереженні чисельності це досить постійна величина, значення якої можна використовувати в стратегічному управлінні.

За структурою неявки через тимчасову непрацездатність включають неявки, пов'язані з простудою, шлунковими та іншими захворюваннями, а також з виробничим травматизмом, незадовільними умовами праці, побуту. Тому неявки через тимчасову непрацездатність слід класифікувати більш диференційовано. В бухгалтерському обліку нарахування за листами непрацездатності поділяються на перші п'ять днів, які списуються на витрати виробництва, і решту днів непрацездатності, які погашаються за рахунок фонду соціального страхування.

Більш детально необхідно вивчити неявки з дозволу адміністрації. Вони мають місце в таких випадках, коли відповідно до КЗпП адміністрація підприємства надає робітникам короткострокові відпустки [21]:

- без збереження заробітної плати за сімейними обставинами, тривалістю не більш 15 календарних днів на рік;
- довготривалі відпустки (за рішенням сторін);
- додатковий вільний час, який надається згідно з колективним договором;
- години відсутності на роботі у зв'язку зі стихійним лихом.

Досить часто до категорії таких неявок відносять відпустки, які надають робітникам за години понаднормового часу, «відгули» та прогули. Такі неявки не пов'язані з необхідністю, і їх можна повністю усунути, тобто вони є прихованим резервом робочого часу. Значних збитків виробництву завдають втрати робочого часу через прогули. На всіх підприємствах без винятку є такі явища.

Важливим резервом поліпшення використання робочого часу є скорочення плинності кадрів. Показник плинності кадрів на першій погляд на має прямого відношення до втрат робочого часу, але безпосередньо впливає на рівень втрат робочого часу. Очікування звільнення призводить до втрат робочого часу, тому що пов'язано з явними психологічними навантаженнями, час використовують на переговори з керівником, фахівцями, а в останній день робітник вже не працює зовсім.

Таким чином, звільнення, окрім прямої шкоди, яка пов'язана зі зниженням продуктивності праці в період освоєння роботи новим робітником, а також організаційними витратами, які виникають в період, поки робоче місце залишається вільним, спричиняє приховані втрати робочого часу, які ніде не враховуються.

Деякі проблеми виникають в зв'язку з наявністю на підприємстві цілодобових втрат. До таких втрат відносять простої, які оплачують відповідно до законодавства, людино-години простоїв працівників, які весь робочий день (зміну) не працювали й не були використані на інших роботах підприємства. Основними чинниками цілодобових втрат є помилки в менеджменті на рівні підприємства, регіону, держави, тому в звіті такі втрати показують частково або не показують зовсім.

Крім того, в звіті вказуються відпустки за ініціативою адміністрації; неявки у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день, тиждень, масові невиходи на роботу (страйки). Всі ці неявки є явними втратами робочого часу. В звіті про використання робочого часу наведена значна кількість видів втрати робочого часу, причому такі втрати є різними за економічним змістом: втрати, які необхідні в зв'язку з фізіологією та психологією людини (відпустки) і затверджені законодавством; втрати, які необхідно скорочувати, але вони завжди існуватимуть (тимчасова непрацездатність, неявки з дозволу адміністрації та ін.); неявки, які необхідно ліквідувати (простої, масові невиходи на роботу, інші причини). На наш погляд, простий перелік таких неявок без урахування їх економічного змісту значно зменшує економічну цінність такого звіту.

Неявки в звіті необхідно згрупувати за їх економічним змістом, що дозволить не тільки накопичувати статистичну інформацію, але й використовувати її в оперативному управлінні.

Крім кількісних показників, на наш погляд, до звіту необхідно внести і якісні показники:

- відпрацьовано одним робітником за період;
- відпрацьовано одним робітником понаднормово за період;
- відпрацьовано одним робітником за тиждень;
- відпрацьовано одним робітником понаднормово за тиждень.

За даними звіту показники можна розрахувати як відношення відпрацьовано (всього) до кількості працівників; відпрацьовано понаднормово до кількості працівників.

Розрахунок якісних показників дозволить вирішити такі завдання:

- максимально наблизити облік на підприємстві з використання робочого часу до встановленого законом;
- відстежити динаміку змін у використанні робочого часу на кожному конкретному підприємстві, а саме надати надійну, неупереджену інформаційну базу для керівника;
- наблизити інформаційні дані до міжнародної традиції, довести показники використання робочого часу до рівня зрозумілих та достовірно обґрунтованих для економістів, менеджерів праці в різних державах.

Різниці тривалості робочого тижня в годинах - це прогнозний показник майбутньої економічної стійкості. Якщо необхідно визначити, в якому напрямку розвивається економіка, слід простежити за змінами показника середньої кількості робочих годин на тиждень. Він тісно корелює із загальними даними по ВВП та змінами в особистих доходах громадян. Якщо тривалість робочого тижня зростає на протязі трьох послідовних місяців, це ознака того, що рівень найманих працівників зростатиме. Якщо ж кількість робочих годин зменшується, відбудеться скорочення штатів, зменшення рівня побутових витрат і як наслідок - зменшення виробництва. Показник тривалості робочого тижня точно реагує на

зміни суспільного попиту на різні товари. Якщо цей рівень менший ніж 41 година, це може свідчити про початок економічної кризи, тоді як значення 41,5 та більше свідчить про прискорення темпів економічного розвитку [6, с. 261].

Кількість понаднормової роботи - це один з індикаторів майбутньої тенденції ВВП. В період економічної стабільності замість найма нових робітників компанії можуть просити своїх робітників робити понаднормово. Якщо цей показник стабільно зростає протягом хоча б трьох місяців, то компанія опиняється в ситуації тиску і необхідності розширення штатів. Понаднормові години - це недешеве задоволення для компанії, тому що при такому режимі робітники утомлюються і якість їхньої праці знижується [7, с. 27].

Особистий стан склався із внутрішньозмінними втратами. В цілому, як свідчать дослідження автора, рівень таких втрат вищий за цілодобові і складає до 10,0% робочого часу.

Внутрішньозмінні втрати робочого часу впливають на весь виробничий процес, знижують показники виробки, якість роботи, при цьому надійної системи реєстрації таких втрат немає. На наш погляд, якщо в звіті всі простої диференційовано на цілодобові та внутрішньозмінні, надійність інформації з обліку робочого часу значно поліпшиться.

Аналіз інформаційної бази з використання робочого часу - Звіту 3-ПВ - свідчить, що дані, наведені в Звіті, потребують уточнення як на рівні керівництва підприємством.

Аналіз специфіки управління часом в ТОВ «ІНЖЕНЕРНО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ПРОМБУД» 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.

Дослідження проводилося на прикладі оперативного відділу.

Нами було проведено моніторинг процесу і початкових результатів впровадження концепції тайм-менеджменту. За результатами методу моментних

спостережень було встановлено, що в середньому робочий час співробітників оперативного відділу розподіляється наступним чином (рис. 2.2):

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

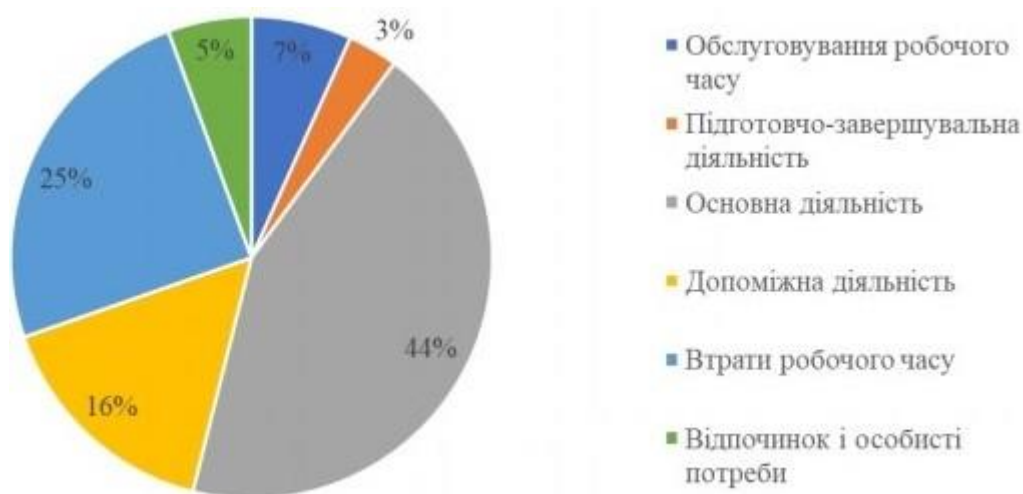


Рис. 2.2. Розподіл робочого часу співробітників оперативного відділу ТОВ «ІНЖЕНЕРНО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ПРОМБУД»

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 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз використання робочого часу працівників ТОВ «ІНЖЕНЕРНО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ПРОМБУД» в 2020 - 2021 рр.

| Найменування показника | 2020 | 2021 | | Відхилення | |
|---|------|------|------|---------------|-----------|
| | | план | факт | від 2020 року | від плану |
| Відпрацьовано за рік одним працівником: | | | | | |
| днів (Д) | 220 | 220 | 210 | - 10 | - 10 |
| годин (Г) | 1727 | 1749 | 1638 | - 89 | - 111 |
| Середня тривалість робочого дня (Т) | 7,85 | 7,95 | 7,8 | - 0,05 | - 0,15 |

Відбулося скорочення середньої тривалості робочого дня в порівнянні з плановим показником на 0,05 годин і значенням 2020 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.

2.3. Напрямки вдосконалення процесу управління робочим часом у ТОВ «ІНЖЕНЕРНО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ПРОМБУД»

Пропонуємо декілька пропозицій щодо ефективного управління робочим часом. Заходи будуть включати процеси планування, програму 5S для оперативного відділу, окремо пропонуємо навчання тайм-менеджменту працівників.

Необхідно організувати раціональне планування робочого місця, що дозволяє заощадити час на пошук коштів і об'єктів праці і зменшити фізичні зусилля працівника. Пропонуємо ввести програму організації робочого місця 5S (далі – «програма»), яка значно підвищить ефективність і керованість робочої зони, підвищить 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 працівників оперативного відділу.

Програма 5S включає в себе п'ять дій.

Розглянемо кожен дію більш детально:

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

У працівників оперативного відділу 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.

2. Раціональне розташування означає ідентифікувати і позначати «будинки» 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 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.

Близько 35% свого часу проводять працівники оперативного відділу 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 захаращувати свій стіл.

3. Поширювати вхідні документи в секретні папки (незалежно від способу подання документа – на папері або в електронному вигляді). 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, необхідно видалити всю документацію по цій проблемі в особистому архіві.

4. Якщо працівник оперативного відділу несе відповідальність за передані документи, 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.

Ефективними є пропозиції стосовно навчання працівників оперативного відділу з тайм-менеджменту.

Тайм-менеджмент - це навичка, яка сильно впливає на майбутнє лідера, залежно від того, як він розподіляє свій час. Кожен може вдосконалити цю навичку, стежачи за часом, який він витрачає на кожну діяльність, а потім календарно та досліджуючи його кількість для різних видів діяльності.

Більшість професіоналів підходять до тайм-менеджменту неправильно. Люди, які відстають на роботі, вважаються особистими невдачами, так само як людям, які відмовляються від дієти чи планів фізичних вправ, не вистачає самоконтролю чи дисципліни. У відповідь незліченні експерти з тайм-менеджменту зосереджуються на індивідуальних звичках, подібно до того, як це роблять тренери з самодопомоги. Вони пропонують поради щодо того, як краще вести списки справ, не перевіряти безперервно електронну пошту та не відкладати. Звичайно, ми всі могли б краще керувати своїм часом. Але на сучасному робочому місці, з його акцентом на зв'язку та співпраці, справжня проблема полягає не в тому, як люди розпоряджаються своїм часом. Це те, як ми керуємо нашим колективним часом – як ми працюємо разом, щоб виконувати роботу. Ось де криється справжня можливість для підвищення продуктивності.

Тайм-менеджмент – це процес планування та здійснення свідомого контролю часу, витраченого на конкретну діяльність, щоб працювати ефективніше, ніж наполегливіше. Це жонгливання різними речами, які допомагають підвищити ефективність і досягти кращого балансу між роботою та особистим життям. Удосконалення управління часом на роботі дозволяє підвищити продуктивність і досягти бажаних цілей з меншими зусиллями та більш ефективними стратегіями [22, с. 175].

Однак невміння керувати часом або погані навички управління часом на роботі можуть призвести до:

прокрастинація та відсутність зосередженості;

брак професіоналізму;
неефективний робочий процес і низька якість роботи;
небажаний стрес;
погана професійна репутація;
напружені стосунки на роботі;
фінансові штрафи;
дисбаланс роботи і життя.

Час – незамінний актив. Він цінніше за гроші, особливо в сучасному діловому світі, що швидко розвивається, надміру конкурує. Ви можете отримати більше грошей, але ви не можете отримати більше часу. Будьте впевнені, що ви проводите свій час там, де це для вас найбільш важливо.

Хороший тайм-менеджмент і організаційні навички можуть допомогти виконувати свою роботу вчасно, що є важливою навичкою. Хоча здається, що деякі люди природно організовані, багатьом іншим доводиться над цим активно працювати. Розумний власник бізнесу надасть співробітникам інструменти, необхідні для правильного розподілу часу, щоб покращити організаційні навички на роботі.

Людина з хорошими навичками організації та управління часом використовує різні інструменти, щоб бути в курсі завдань і доручень. Вони можуть варіюватися від простого списку справ до цифрових інструментів, таких як Google Docs, інструментів керування командою, таких як Slack або Trello, автоматичних календарів та іншого програмного забезпечення та програм [26].

Організованість дає змогу швидко знаходити все, що вам потрібно, чи то договір, чи електронний лист, який ви отримали два роки тому. План управління часом допомагає вам розбивати великі цілі на менші, легко досяжні завдання, і змушує вас виконувати ці завдання за розкладом. Це допомагає вам лінійно просуватися до досягнення мети.

Для організації корисно мати різноманітні фізичні предмети та цифрові інструменти, якими людина може скористатися для подання файлів – паперові або

електронні файли. Методи управління часом складаються з визначення цілі та розбиття її на менші завдання, які ви додаєте до списку завдань або справ.

Метод ABC вимагає від вас призначити рівень важливості кожному завданню. Потім ви перераховуєте найважливіші завдання в кожній групі та рухаєтеся вниз у списку в порядку важливості – завдання, які ви не виконали, переносяться на наступний день. Деякі експерти з ефективності вважають, що краще щодня ставити кінцеву кількість завдань і працювати над їх виконанням. Інші пропонують розставляти пріоритети за датою.

Різні особистості краще працюють з різними типами організаційних систем. Хтось може організувати речі за алфавітом, а інший – за датою. Якщо це не заважає роботі інших членів команди, дозвольте кожному організувати та планувати так, як йому найкраще підходить.

У деяких випадках ефективним є використання загальнокомпанійного методу організації та управління часом, що означає, що всі працюють на одній сторінці. Якщо ви зацікавлені в цьому, вам, можливо, доведеться заплатити за те, щоб консалтингова агенція приїхала і навчила всіх співробітників системи. Додаткові витрати можуть включати програмне забезпечення або планувальники для співробітників. Ці витрати можуть бути вартими витрат, якщо продуктивність підвищиться.

Є багато переваг, які приходять разом із правильним розподілом часу. У професійному житті тайм-менеджмент може принести наступні переваги:

1. Здати роботу вчасно.

Виділення кінцевого періоду часу для завдань допоможе вам виконати їх вчасно. Це також допоможе вам керувати робочим навантаженням найбільш ефективним способом. Коли у вас є обмежені за часом завдання, ваш мозок переналаштовується, щоб слідувати структурі та виконувати ці дії в бажаний проміжок часу. Таким чином, ви можете легко виконувати роботу вчасно, якщо добре розпоряджаєтеся своїм часом.

2. Забезпечити кращу якість роботи.

Як відданий працівник, ви повинні надавати роботу певної якості та стандартів. При правильному використанні часу та пріоритетності діяльності можна легко забезпечити кращу якість роботи. Пріоритезація допомагає зосередитися на важливих завданнях, зберігаючи їх у найвищому пріоритеті, що дає змогу працювати над ними з повною увагою та зосередженістю. Відповідно, підвищується якість роботи.

3. Більше продуктивності та ефективності.

Ні для кого не секрет, що ефективні навички тайм-менеджменту роблять вас більш продуктивними та ефективними як професіонала. Ці навички допоможуть вам завершити завдання якомога раніше без шкоди для якості роботи. Ваша загальна продуктивність часто знижується, коли ви працюєте над неважливими завданнями, але ефективні навички управління часом дозволяють вчасно відмічати завдання, які є одночасно важливими та терміновими.

Тайм-менеджмент передбачає як управління своїм часом, так і часом інших. Управління часом означає ефективну роботу, і роботодавці в кожній галузі шукають персонал, який може оптимально використовувати час, доступний їм на роботі. Економія часу економить гроші організації та збільшує дохід. Ефективне управління часом вимагає від персоналу аналізу свого робочого навантаження, визначення пріоритетів і зосередженості на продуктивних починаннях.

Співробітники, які чудово розподіляють час, можуть усунути відволікання та заручитися підтримкою колег для досягнення своїх цілей.

Неможливо виконати кожну хвилину завдання, яке від персоналу очікують. Працівник також може зробити все і відразу. Але повинен розставити пріоритети, щоб міг виконати найважливіші завдання в розумному порядку. Призначаючи пріоритет, потрібно враховувати такі фактори, як коли кожне завдання потрібно виконати, скільки часу це може зайняти, наскільки воно може бути важливим для інших в організації, що може статися, якщо завдання не буде виконано, і чи може якесь завдання бути перерваночерез вузькі місця в процесі.

Планування важливе, оскільки деякі завдання потрібно виконувати в певний час. Планування працівника впливає на день, тиждень, місяць, а також на робочий

процес інших людей. У більшості є певний час доби, коли вони більш-менш продуктивні внаслідок рівня енергії та потреб дня.

Списки справ (правильно розставлені за пріоритетами та інтегровані у розклад) є чудовий спосіб не забути щось важливе. Це також чудовий спосіб не витратити весь день на роздуми про все, що працівнику потрібно зробити. Запам'ятовування завдань забирає енергію, а думати про все, що потрібно зробити протягом тижня, може бути виснажливим і приголомшливим. Треба розбити всі необхідні завдання в список на кожен день, і не доведеться турбуватися про все відразу. Просто виконувати завдання один день.

Темп роботи, навіть якщо це може здатися дивним, називати навичкою, є важливою концепцією управління часом. Хоча довга робота або пропуск перерв іноді може підвищити продуктивність у короткостроковій перспективі, втома робітника пізніше призведе до того, що загальна продуктивність справді впаде. За винятком рідкісних надзвичайних ситуацій, важливо протистояти спокусі перестаратися. Пропонується працівникам включати у свій розклад необхідні перерви.

Знання та дотримання оптимального робочого навантаження для себе забезпечує послідовність у працівника продуктивності та запобігає виснаженню. Роботодавці хочуть мати можливість розраховувати на працівника у довгостроковій перспективі.

Залежно від типу роботи, яку виконує працівник, можна делегувати деякі завдання. Знати, що і коли делегувати, є важливою навичкою. Деякі люди опираються делегуванню, або тому, що вони хочуть зберегти контроль, або тому, що вони хочуть заощадити гроші, не наймаючи помічників. Обидва підходи зрештою шкодять продуктивності та збільшують витрати.

Якщо старанно керуєте часом і все ще не можете встигнути все, можливо, намагаєтеся зробити занадто багато. Краще досягти успіху в декількох завданнях, ніж намагатися і зазнати невдачі в багатьох.

У теперішній час багато бізнес-середовища вимагають відносно високого темпу роботи. Часто потрібно просто забагато зробити, а часу на це не вистачає,

проблема, яка часто загострюється в малих підприємствах або стартапах, де просто не вистачає робочої сили, щоб виконати все, що потрібно зробити. На високошвидкісному робочому місці одна з найстрашніших хвороб, від яких може страждати працівник, – це нерішучість.

Практикуючи ефективне управління часом на робочому місці, працівник може оптимізувати процес прийняття рішень, щоб уникнути так званого «аналізу паралічу». Спланувати конкретні блоки часу для конкретних завдань протягом тижня, а для більших проєктів установити своївласні кінцеві терміни, до яких працівник виконуватиме проміжні завдання під час роботи над завершенням усього проєкту. Змушуючи себе приймати рішення та рухатися далі з регулярним, передбачуваним темпом, можна не втрачати час, обмірковуючи дрібні питання.

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.

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

Механізм тайм-менеджменту повинен формуватися з урахуванням принципів нелінійності часового ресурсу та самоорганізації персоналу.

На рисунку 2.3. відображено логіку формування категорійного апарату тайм-менеджменту.



Рис. 2.3. Логіка формування категорійного апарату тайм-менеджменту [25]

Основними передумовами впровадження тайм-менеджменту є: 1) зростання вимог до рівня професійного розвитку працівників, який є неможливим без уміння самостійно організувати свою роботу; 2) перетворення персоналу на основну конкурентну перевагу підприємства; 3) ускладнення зовнішнього контролю за діяльністю, яка має творчий характер, підвищення актуальності самодисципліни і самоконтролю [1, с. 281]. Базовими принципами тайм-менеджменту є:

системність, вимірність, матеріалізованість, гнучкість, пріоритетність, своєчасність, цілеспрямованість, інвестиційність, контрольованість, альтернативність [23, с. 151].



Рис. 2.4. Зв'язок системи тайм-менеджменту з іншими аспектами управлінської діяльності [25]

Система тайм-менеджменту когерентно сполучена з іншими складовими управлінської діяльності. Зокрема, праця персоналу реалізується через операції, які повинні бути виконані у певний період часу; об'єктами є виконавці, предмети праці (матеріали), інформація. Для завдань з матеріалами складають бюджет часу, для завдань з людьми – робочі графіки. Робота з інформацією потребує впровадження таких елементів управління часом, як методи збирання релевантної інформації, управління електронною поштою тощо.

ВИСНОВКИ

Можна зробити наступні висновки стосовно теми дослідження.

При плануванні свого робочого часу необхідно орієнтуватись на успішну стратегію, що дозволить не тільки ефективно використовувати час, але й зберегти внутрішній баланс й рівновагу, що є основою у профілактиці професійного вигорання працівника.

Ефективне використання робочого часу надзвичайно важливе, коли необхідно прийняти правильне і своєчасне рішення. Відтак, доречно встановлювати цілі оптимізації використання часового ресурсу; необхідна «посекундна тарифікація» часу з розбиттям бізнес-процесів на окремі фази і визначенням їх часової місткості, забезпечення наскрізного планування і контролю використання часу. Оптимізація часу має важливе значення для своєчасного виконання замовлень, скорочення циклу виробництва, своєчасного реагування на зміну зовнішнього середовища, прискорення випуску нового виду продукції, скорочення простоїв обладнання.

В компанії ТОВ «ІНЖЕНЕРНО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ПРОМБУД» відбулося скорочення середньої тривалості робочого дня в порівнянні з плановим показником на 0,05 годин і значенням 2020 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.

Пропонуємо декілька пропозицій щодо ефективного управління робочим часом. Заходи включають процеси планування, програму 5S для оперативного відділу ТОВ «ІНЖЕНЕРНО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ПРОМБУД», окремо пропонуємо навчання тайм-менеджменту працівників.

Необхідно організувати раціональне планування робочого місця, що дозволяє заощадити час на пошук коштів і об'єктів праці і зменшити фізичні зусилля працівника. Пропонуємо ввести програму організації робочого місця 5S (далі – «програма»), яка значно підвищить ефективність і керованість робочої зони, підвищить 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 працівників оперативного відділу.

Програма 5S включає в себе п'ять дій.

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

2. Раціональне розташування означає ідентифікувати і позначати «будинки» для кожного елемента, необхідного в робочій сфері.

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

4. Стандартизація – це метод, за допомогою якого 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.

Близько 35% свого часу проводять працівники оперативного відділу по роботі з документацією. Значне скорочення тимчасових витрат допоможе в наступних заходах:

1. Необхідно класифікувати всю документацію.

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 захаращувати свій стіл.

3. Поширювати вхідні документи в секретні папки (незалежно від способу подання документа – на папері або в електронному вигляді).

4. Якщо працівник оперативного відділу несе відповідальність за передані документи, важливо стежити за подальшим проходженням документації, нагадувати виконавцю про терміни і своєчасно отримувати відповідь.

Ефективними є пропозиції стосовно навчання працівників оперативного відділу з тайм-менеджменту.

Тайм-менеджмент - це навичка, яка сильно впливає на майбутнє лідера, залежно від того, як він розподіляє свій час. Кожен може вдосконалити цю навичку, стежачи за часом, який він витрачає на кожну діяльність, а потім календарно та досліджуючи його кількість для різних видів діяльності.

Система тайм-менеджменту когерентно сполучена з іншими складовими управлінської діяльності. Зокрема, праця персоналу реалізується через операції, які повинні бути виконані у певний період часу; об'єктами є виконавці, предмети праці (матеріали), інформація. Для завдань з матеріалами складають бюджет часу, для завдань з людьми – робочі графіки. Робота з інформацією потребує впровадження таких елементів управління часом, як методи збирання релевантної інформації, управління електронною поштою тощо.

Узагальнюючи все вище наведене можна виокремити основні вміння, які має сформувати працівник: вміння планувати і аналізувати свій робочий час, усуваючи хронофаги, вміння встановлювати цілі, розділяти їх на завдання й розставляти між ними пріоритетність виконання, вміння себе контролювати й мотивувати, а також організовувати свій робочий простір.

RESUME

In the conditions of a market economy, working time is considered not only a form of involvement of citizens in social production, but also a more important guarantee of work and provision of necessary rest. The work summarizes the scientific and methodological foundations of working time management in the organization. The essence, principles and methods of working time management are defined. In the course of the research, a description of the activities of the LLC "ENGINEERING AND CONSTRUCTION COMPANY "PROMBUD" enterprise was provided. The analysis of the working time management system at the enterprise was performed. Prospective directions for improving the process of working time management are proposed and conclusions regarding the topic of the course work are formed. The implementation of time management in the practical activities of the enterprise will allow to significantly increase the efficiency of working time management in the organization, which will result in an increase in the final results of the labor activity of employees and an improvement in the financial and economic indicators of the enterprise.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Драгнєва Н.І., Драмарецька К.П., Троян А.В. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
2. 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.
3. 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 (дата звернення: 07.12.2022).
4. 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 (дата звернення: 07.12.2022).
5. Васенко В. К. Принципи менеджменту та їх вплив на формування понятійного апарату. Вчені записки Університету “Крок”. 2019. № 1(53). С. 97- 104.
6. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації: навч. посібник. К.: Кондор. 2019. 598 с.
7. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
8. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf (дата звернення: 07.12.2022)

9. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. Вип. 185. С. 160-172.
10. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія “Економіка”. 2017. № 3(192). С. 15–18.
11. Калініченко Л.Л., Гаврилова А.О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. Молодий вчений. 2017. № 4.4. С. 60–63.
12. Кендюхов О.В., Ягельська К.Ю. Економічний підхід до вивчення часу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 3. С. 141–148.
13. Ковальчук В.Г., Білоконь М.І. Формування системи менеджменту персоналу підприємства. Інфраструктура ринку. Випуск 26. 2018. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/26.pdf (дата звернення: 07.12.2022)
14. Козирєва О.В., Глебова Н.В., Ковальова В.І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент»: для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». Х.: Видавництво Іванченка, 2021. 274 с.
15. Козирєва О.В., Ковальова В.І., Глебова Н.В. Управління персоналом. Навчальний посібник. Х.: Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.
16. Маслюківська А.О. Значення тайм-менеджменту для підвищення персональної ефективності. Молодий вчений. 2018. № 11(63). С. 467–471.
17. 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.
18. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.
19. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. 3-те вид., випр. і дон. К.: Т-во «Знання», КОО, 2018. 435 с.
20. Найденко О.Є. Методика діагностики стану внутрішнього

середовища підприємства. Вісник Східноукраїнського нац. ун-ту ім. В. Даля. 2017.№ 2(84). С. 162-170.

21. Офіційний сайт законодавства Верховної Ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua>

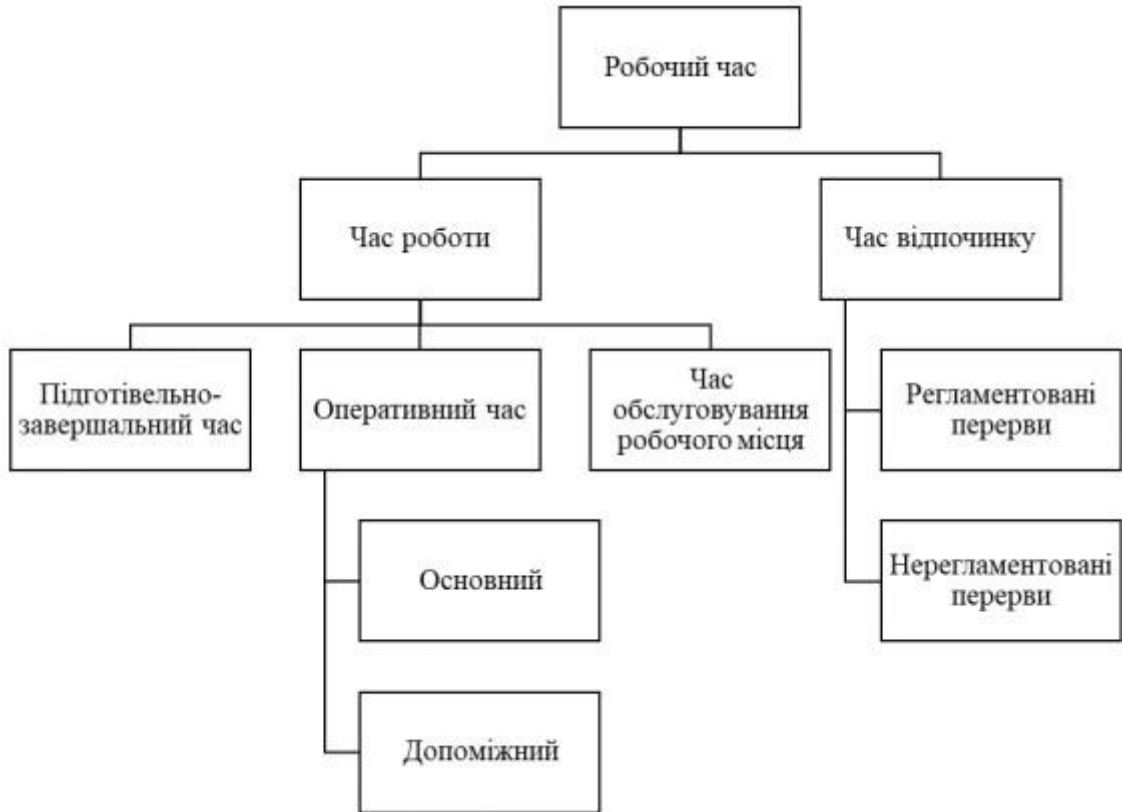
22. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

23. Скібіцька Л. І. Менеджмент: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 376 с.

24. Управління персоналом: підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямучич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середя; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

25. Хитра О.В. Ефективний тайм-менеджмент як невід'ємний складник системи управління персоналом підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. Ужгород, 2019. Вип. 26, Ч. 2. С.101-110.

26. Organizational Skillsfor Work. URL: <https://smallbusiness.chron.com/organizational-skills-work-2884.html>



Структура робочого часу працівників ТОВ «ІНЖЕНЕРНО-БУДІВЕЛЬНА
КОМПАНІЯ «ПРОМБУД»