

УДК 331.103.32

**САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ШЛЯХ ДО ЕФЕКТИВНОГО
ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ****Данилевич Н.С., к.т.н.,
Лопух В.В.***Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

У статті проаналізовано проблему ефективного використання робочого часу на сучасних підприємствах. Проведено соціологічне опитування, з метою виявлення даної проблеми у різних сферах діяльності. Досліджено причини втрат робочого часу. На основі чого було виявлено, що основними причинами неефективного використання робочого часу є: відсутність чіткого плану робочого дня; неорганізованість виробничих процесів; постійна зайнятість в справах, які не стосуються основної роботи. На сучасному етапі дослідження раціонального використання робочого часу розглянуто технологію, що дозволяє більш ефективно його використовувати, а саме – самоменеджмент. Проаналізовано теоретичні аспекти цього поняття. Його запропоновано, як шлях до ефективного використання робочого часу. Розглянуто послідовність дій при плануванні особистої роботи та основні принципи техніки ведення обліку робочого часу. На основі результатів дослідження, запропонована модель впровадження системи самоменеджменту, яка передбачає планування та аналіз витрат робочого часу.

Ключові слова: самоменеджмент, робочий час, витрати робочого часу, персонал, планування роботи, облік часу

UDC 331.103.32

**SELF-MANAGEMENT AS THE WAY TO EFFICIENT USE OF
WORKING TIME****Danylevych N., PhD in Techn.Sc.
Lopukh V.***Kyiv national economic university named after Vadim Hetman*

The article analyzes the problems of efficient use of working time in modern enterprises. In order to identify this problem in various spheres of activity a sociological survey was conducted. The causes of the loss of working time are investigated. As the result of this analysis, it was identified that the main cause for the inefficient use of working time are: lack of a planning; poor organization of the work flow; permanent distractions with the tasks that are not directly related to the main job. At the current stage of working time management study – the method to improve work flow management, namely “Self-management” is suggested. The theoretical aspects of this term are analyzed. To use it as the way to manage working time efficiently was suggested. The course of actions in the planning of personal work and the basic principles of working time management procedures are analyzed. Based on the results of the study, a model to implement the system of self-management, which involves planning and analysis of working time costs is suggested.

Keywords: self-management, working time, working time use, personnel, work planning, time management

Актуальність проблеми. У сучасних умовах господарювання, використання фонду робочого часу на підприємстві та зростання продуктивності праці визначається рівнем розвитку виробництва та фізичними і психофізіологічними можливостями персоналу.

Проблема пошуку шляхів для ефективного використання робочого часу персоналом не втрачає своєї актуальності. Ефективне використання робочого часу на підприємствах впливає на продуктивність праці і кінцеві результати будь-якої господарської діяльності. Кінцеві результати діяльності будь-якого підприємства, в основному, залежить від повноти та доцільності використання фонду робочого часу.

На сучасному етапі дослідження раціонального використання робочого часу розглядаються певні технології, що дозволяють більш ефективно його використовувати, однією з цих технологій є – самоменеджмент.

Аналіз останніх наукових досліджень. Основу для розвитку досліджень самоменеджменту на рівні виробничого колективу є праці багатьох зарубіжних і вітчизняних учених, які вивчали різні аспекти цього явища, таких як Н.П. Лукашевич, Л. Зайверт, М. Вудкока, Д. Френсіса, А.Т. Хроленка, О.М. Орликовського, М.В. Босовської та інших. Невід’ємним є аспект вивчення використання робочого часу на підприємстві, який висвітлено такими авторами як Герасимчук В.Г., Гіляровська Л.Т., Данюк В.М., Іваненко К.В., Колот А.М., Мних Є.В., Савицька Г.В., Сибір’ова А.Ю., Юдіна К.К. та іншими. Проблемі підвищення ефективності використання особистого часу значну увагу приділено в працях Балабанової Л.В. та Виноградського М.Д., розкрив особливості організації праці менеджера з управління персоналом та ефективного використання його робочого часу. Однак, поряд з цим дана проблема неефективного використання робочого часу потребує суттєвого вивчення та аналізу, що буде запорукою змін та зрушень на підприємствах для досягнення максимальних прибутків та високої ефективності праці і виробництва.

Мета роботи: упровадження методологічних аспектів самоменеджменту як шлях до зниження витрат робочого часу та для його ефективного використання персоналом.

Викладення основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі актуальними стоять питання введення нових технологій,

впровадження нової продукції та оптимізація роботи менеджменту організацій. На даний час є ціла низка нововведень, що позитивним чином впливають на розвиток підприємств. Ефективне і раціональне використання робочого часу є результатом наукової організації праці, раціонального режиму робочого часу і відпочинку, вміння визначити пріоритетні завдання, налагодженої системи комунікативних зв'язків. Ставлення до робочого часу і працівників, і роботодавця повинно виражатися через пунктуальність, роботу на результат, трудову віддачу.

Невід'ємною складовою ефективного управління робочим часом є вивчення втрат робочого часу за причинами. Збільшення рівня ефективності праці знаходиться у прямій залежності від використання робочого часу. Зниження втрат робочого часу і нераціональних його витрат призводить до зростання продуктивності праці без додаткових заходів і витрат [1].

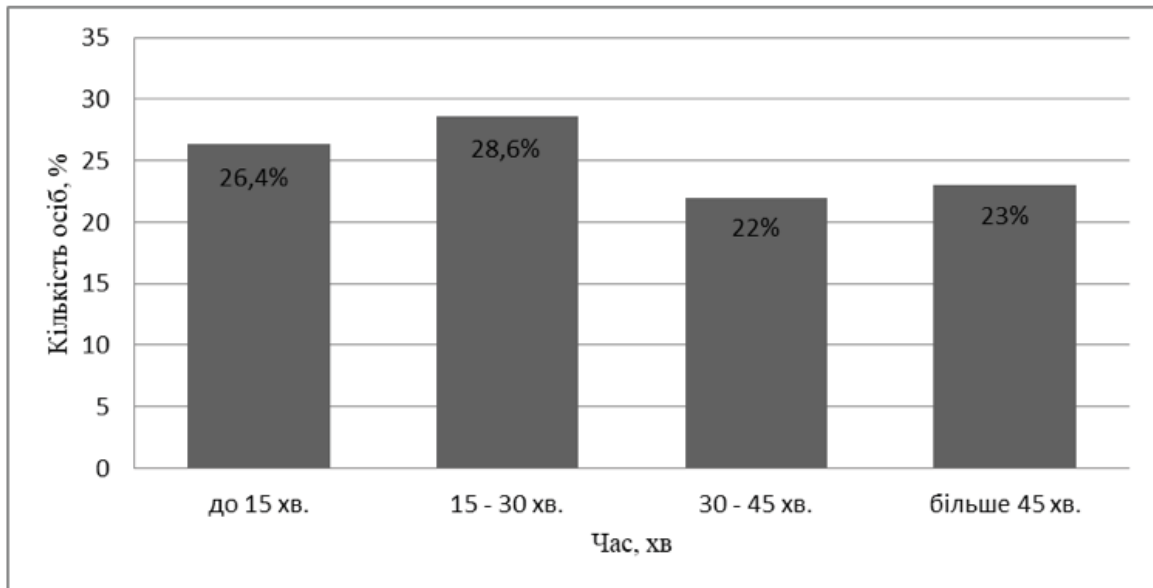
Середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником за звітний період, характеризує тривалість відпрацьованого періоду в днях (дні виходів на роботу). На цей показник впливають такі фактори: втрати робочого часу, в тому числі прогули; невиходи з дозволу або з ініціативи адміністрації; масові невиходи на роботу (страйки); кількість днів чергової відпустки; кількість вихідних і святкових днів, кількість днів тимчасової непрацездатності, відпустки у зв'язку з навчанням тощо.

Для визначення характеру використання робочого часу та його втрат на українських підприємствах нами було опитано 182 осіб економічно активного населення міста Києва. Більша частина опитаних працює у сфері обслуговування (44%), майже 7% - у сфері фінансів, 10% займаються ІТ технологіями. Приблизно 15% працює у сфері науки та освіти, у 4% респондентів робота пов'язана з культурою та мистецтвом. В органах державного управління працевлаштовані майже 4% опитаних та 16% працюють на роботу в інших сферах діяльності. З них - 128 осіб (70,3%) працюють в офісі, 21 працівник (11,5%) – за межами офісу, 13 робітників (7,1%) – на виробництві, а решта – в навчальних закладах, гіпермаркетах, лікарнях тощо.

Важливо відмітити, що більша частина опитаних (59,3%) задоволені своєю роботою, але і значна кількість працівників (36,8%) тільки частково задоволена, а це може негативно вплинути на продуктивність праці. І 7 (3,8%) респондентам робота не приносить задоволення взагалі.

У більшості працівників (48,4%) робочий день триває з 8 до 10 год., майже 42% респондентів працюють до 8 год. та 19,8% - більше 10 годин.

Варто зазначити, що 65,4% працівників не мають регламентованих перерв, окрім обідньої. А тільки 34,6% персоналу може дозволити собі перерву на відпочинок. Проаналізуємо відповіді наших респондентів щодо характерних причин витрат робочого часу. Кількісні показники зображено на Рис. 1-3.



*Рис.1. Результати відповіді на запитання
«Скільки часу Ви витрачаєте на сторонні справи?»
розроблено на основі статистичного дослідження автора

З даного графіка, ми можемо побачити, що 26,4% опитаних працівників кожного дня витрачають до 15 хвилин свого робочого часу на сторонні справи, 28,6% від 15 до 30 хв., 22% від 30-45 хв. та 23 % більше 45 хвилин.

Опитування показало, що вагому частину робочого часу українці витрачають на справи, непов'язані з роботою. Тобто при 40-годинному робочому тижні даремно втрачено до 7 годин – а це, майже, один робочий день щотижня. 37% опитаних відзначили, що їх робочий час часто йде на перерви щоб випити кави, це найголовніший поглинач часу в українських офісах. Популярні і перекури та перекуси - 14% та 15% респондентів відповідно робить перерви на це в робочий час. Інша частина респондентів повідомили, що витрачають час на розмови по телефону (16%), на соціальні мережі (13%) та на інші сторонні справи (5%). Такі втрати робочого часу, як запізнення на роботу та прогули без поважних причин. Кожен 13 респондент відмітив, що кожного дня запізнюється на

роботу. 18% опитаних спізнюється на роботу 1 раз на тиждень та 4% - 3 рази на тиждень і 33% спізнюються раз місяць. Втім, 33% респондентів повідомили, що ніколи не спізнюються на роботу. Хотілося б зазначити, що 77,5% респондентів ніколи не були відсутні на роботі без поважної причини, 21% - рідко, але прогулювали свій робочий день і 2% часто не виходять на роботу без поважної на то причини.

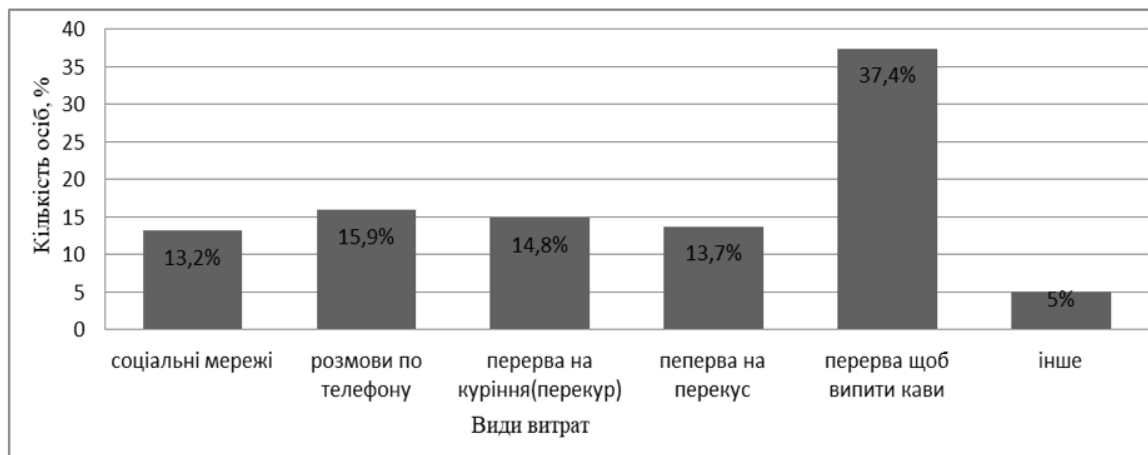
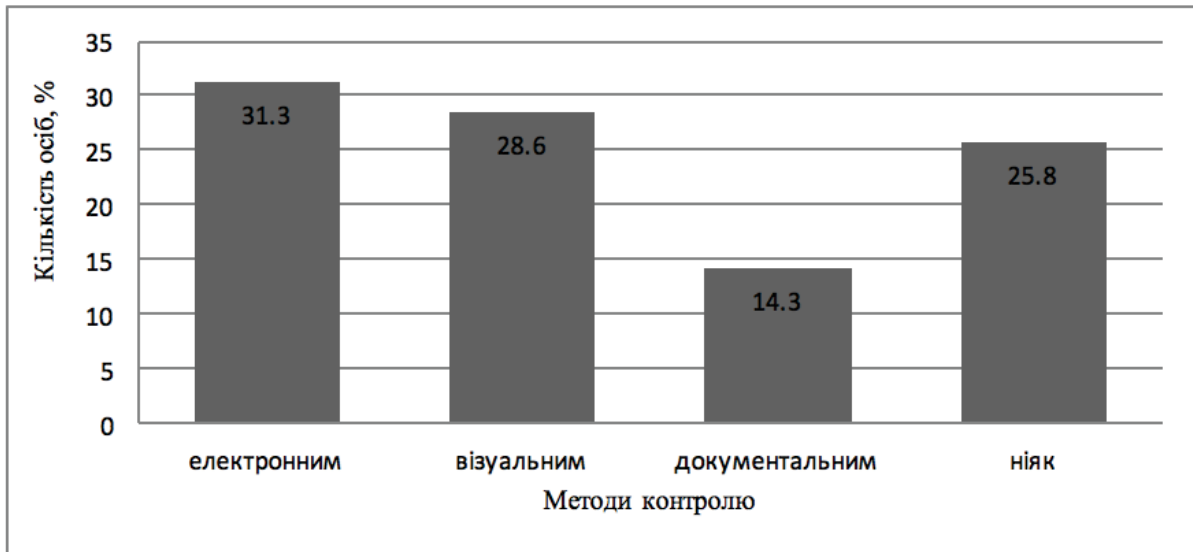


Рис.2. Результати відповіді на запитання
«На які сторонні справи Ви витрачаєте свій час?»
*розроблено на основі статистичного дослідження автора

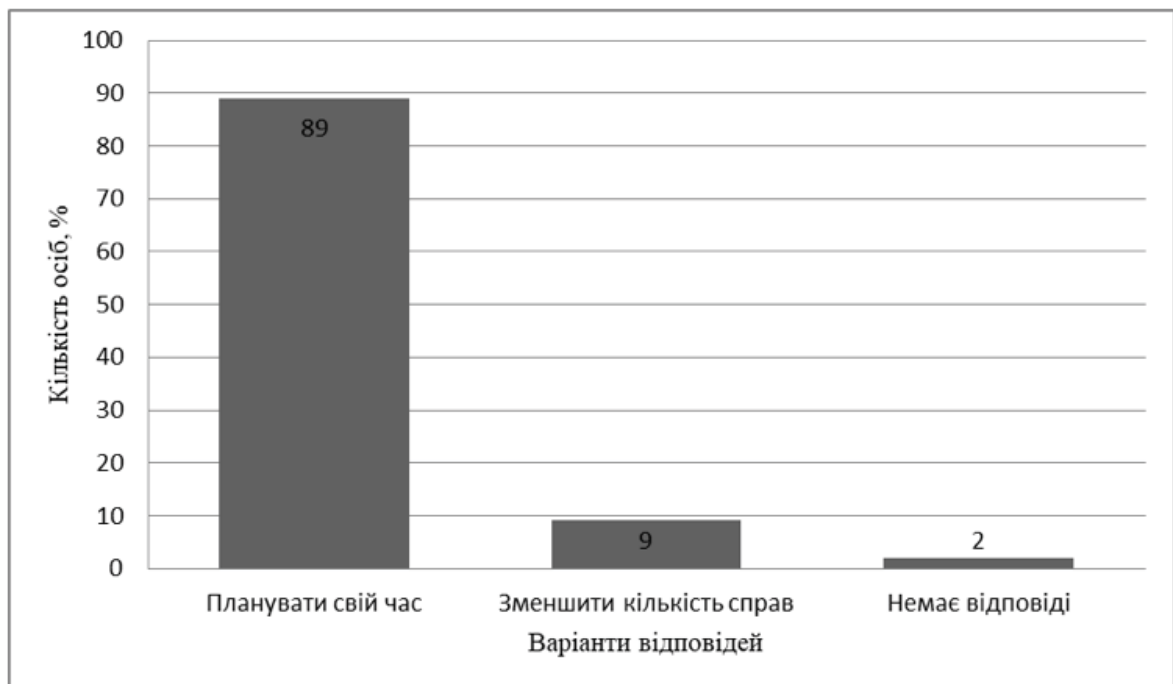
Варто відмітити, що для 16% не вистачає часу для виконання основної роботи, 32,6% працівників майже встигають зробити необхідні завдання, а 51,4% зазначили, що їм вистачає часу для виконання своєї роботи. 94% респондентів відмітили, що за порушення трудової дисципліни ніякої догани їм не виноситься і тільки 6% опитаних вказали на те, що у них на підприємствах це карається у вигляді догани або звільнення.

На рис. 3, ми можемо побачити, що для контролю використання робочого часу застосовують різні методи. У 31% опитуваних застосовують електронний метод. Це можуть бути турнікети на прохідній, зчитувачі-дисплеї, електронні чипи в різних частинах офісних чи виробничих приміщень. Найдешевшим способом фіксації використання та витрат робочого часу із фінансової точки зору є візуальний метод (29%) або періодичний контроль шляхом проходження відповідальної особи по підрозділах і фіксації відсутності працівників на робочих місцях. На деяких підприємствах застосовують документальний метод контролю (14%), у таких випадках використовують журнал реєстрації приходу на роботу та виходу з роботи. І 26% респондентів відмітили, що у них не контролюється використання робочого часу.



*Рис.3. Результати відповіді на запитання
«Яким чином контролюється використання робочого часу?»
розроблено на основі статистичного дослідження автора

На рис. 4, ми можемо побачити як розподілилися відповіді наших респондентів для досягнення мети виконати всі свої завдання.



*Рис.4. Результати відповіді на запитання
«Що, на вашу думку, необхідно для того, щоб все встигнути?»
розроблено на основі статистичного дослідження автора

За результатами соціологічного опитування можна сказати, що основними причинами неефективного використання робочого часу є: відсутність чіткого плану робочого дня; неорганізованість виробничих процесів; постійна зайнятість в справах, які не стосуються основної

роботи. Всі ці причини створюють в колективі непродуктивний стиль роботи, який приводить до нерационального використання часу на всіх рівнях підприємства чи організації.

Ефективне використання робочого часу, а також боротьба з його втратами потребують поліпшення організації праці без додаткових капітальних вкладень. При цьому необхідна чітка уява, в яких напрямках має йти процес зростання продуктивності праці. Найголовнішим в цьому є питання удосконалення організації самої праці [2]. Проблему раціонального використання робочого часу необхідно вирішувати комплексно. Разом з цим, необхідно відмітити, що значна частина персоналу переглядає своє відношення до часу, як ресурсу і в багатьох випадках вводить елементи ефективної організації праці, більш раціонального використання робочого часу, запроваджуючи в своїй роботі елементи самоменеджменту.

Поняття «самоменеджмент», на думку дослідників, увів у науковий обіг директор німецького Інституту раціонального використання часу Л. Зайверт. Деякі автори при описі проблем і методів самоменеджменту використовують терміни «аутогенний менеджмент», або «самоврядування», «самоуправління» [3]. На думку О. Штепи, самоменеджмент є технологією оптимального самоорганізування особистості для досягнення значущих для неї цілей [4].

Самоменеджмент, як визначає К. Андрющенко, є самостійним управлінням працівником своєю професійною діяльністю з використанням знань, умінь і навичок, яке спрямовано на розвиток власного інтелектуального потенціалу, а також ефективно його використання на задоволення своїх потреб та досягнення загальних цілей організації [5].

Сучасний самоменеджмент – це щоденне послідовне і цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів, технологій самостійного управління людиною процесом власної життєдіяльності, спрямованої на досягнення успіху в професійному та особистому житті [6, с.22]. Невід’ємною частиною самоменеджменту – є планування, покликане забезпечити раціональне використання найціннішого ресурсу – часу. Ефективність використання часу не означає, що він наперед розписується до останньої хвилини. Чим краще розподілений (тобто спланувати) час, тим краще він може бути використаний в особистих і професійних інтересах працівника. Головна перевага планування роботи полягає в тому, що воно приводить до значної економії часу в цілому.

Успішна діяльність організації можлива лише за умови, що планування в ній здійснюється цілеспрямовано.

При плануванні особистої роботи необхідно дотримуватися такої послідовності:

- визначення затрат часу на постійні справи (аналіз бюджету часу);
- аналіз змісту плануючих справ і визначення часу, необхідного для їх виконання;
- співставлення затрат часу на плануючі справи з особистим бюджетом часу;
- складання перспективного плану;
- складання плану-графіка;
- формування списку поточних справ і складання плану робочого дня [7].

Необхідно взяти до уваги співвідношення між плановим часом і резервом, воно має становити 60:40. Визначаючи плановий час, слід виходити з 5-6 годин на день. У тижневому плані за п'ятиденний тиждень загальний фонд робочого часу становитиме 40 год., а вирішення планових завдань – не більше як 30 год. Необхідно здійснювати контроль, який полягає у співставленні розрахованих на другому етапі витрат часу на виконання планових робіт з фондом робочого часу. Якщо спостерігається перевищення потрібних витрат часу над фондом планового періоду, необхідно переглянути перелік планових робіт.

Для аналізу використання робочого часу рекомендуємо запровадити методом самофіксації робочого дня. Основні принципи техніки ведення обліку часу зводяться до наступного:

- облік всіх затрат часу;
- виявлення простоїв;
- детально вивчити їх причини.

Облік часу, який витрачається на виконання тих чи інших видів робіт – не проста задача, так як його можна звести до різного ступеня деталізації. Техніка і методи обліку повинні бути по можливості прості і зручні, а групування видів діяльності повинно враховувати специфіку роботи.

Визнавши проблему дефіциту часу, важливо проводити аналіз ситуації, яка склалася. Робити огляд головних видів діяльності за відповідний період і визначати бажаний об'єм часу в порівнянні з фактично затраченим часом. Як свідчить практика успішних

управлінських працівників різних рівнів, достатньо раз в квартал протягом 7-10 днів проводити ревізію своєї діяльності з точки зору затрат часу. А також потрібно проводити систематичний аналіз, який повинен враховувати, з однієї сторони, чи дійсно робота, що виконується відповідає посаді, знанням, кваліфікації, а з другої сторони, чи нема протиріччя затрат часу на роботу раціональним підходам по використанню часу.

Не зважаючи на наявність широкого набору методів та підходів самоменеджменту, найбільш поширеним в діяльності підприємств є підготовка та перепідготовка працівників та керівників різних рівнів, підвищення їх кваліфікації шляхом проходження спеціалізованих тренінгів, семінарів, курсів. Використання тренінгів та семінарів за участю спеціалізованих фірм є доцільним, оскільки вони мають значну практичну цінність, хоча й є досить витратними. Однак, керівники підприємств в більшості випадків використовують дані заходи розвитку персоналу ситуативно та по відношенню до обмеженого кола працівників. Через це розвиток персоналу підприємств відбувається значно повільнішими темпами, ніж того вимагають умови ринку та зовнішнього середовища, що впливає на рівень розвитку економіки країни [8].

В результаті упровадження самоменеджменту персоналу, можемо очікувати ефективне використання робочого часу, що відповідає зростанню ритмічності виробництва, підвищенню якості праці, чіткому співвідношенню між складовими виробничого процесу, зменшенню впливу стохастичних чинників, які не тільки спотворюють виробництво, але й впливають на соціально-психологічний клімат у колективах та в цілому на економічний та фінансовий стан підприємства.

Висновки Ефективне використання робочого часу і планування нероздільні. Проблему раціонального використання робочого часу необхідно вирішувати комплексно. Самоменеджмент допомагає виконувати роботи з меншими затратами, краще організувати роботу (відповідно, отримати кращі результати), зменшити завантаженість роботою, тобто зменшити поспіх і стреси. На основі проведеного дослідження нами запропонована модель впровадження системи самоменеджменту передбачає планування, аналіз витрат робочого часу.

Виходячи з усього вищесказаного можна зробити висновок, що раціональне використання робочого часу дуже важливо для роботи підприємства. При зниженні витрат робочого часу збільшується

продуктивність, знижуються зайві витрати на енергію. Проведення всіх цих заходів, невідмінно сприятиме зниженню втрат робочого часу.

Варто зазначити що, для досягнення високої ефективності використання робочого часу необхідна активна підтримка керівництва, грамотно підібрана системи мотивації, а також зацікавленість самих працівників в результатах своєї роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Васюта В. Б., Вісіч В. В. Ефективність використання робочого часу на підприємстві /В. Б. Васюта, В. В. Вісіч.// Економічний простір. – 2015. – № 95. – С. 180-188. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://наука.kushnir.mk.ua/?p=76625>.
2. Полуянов В.П., Плужник О.В. Використання фонду робочого часу та планування зростання продуктивності праці на підприємстві / В.П. Полуянов, О.В. Плужник.// Донбас-2020: наука і техніка виробництву.: Матеріали IV науково-практичної конференції. м. Донецьк, 27-28 травня 2008 р. – Донецьк, ДонНТУ, 2008. – 597 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ea.dgtu.donetsk.ua:8080/bitstream/123456789/9571/1/Полуянов%20В.П..pdf>.
3. Любченко Н. В. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності /Н.В. Любченко.// Вісник післядипломної освіти. – 2016. – Вип. 1 (30). – С.82–97 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/1_31_2016/upravl/LYUBCHENKO.pdf
4. Штепа О.С. Самоменеджмент: процесуальна та диспозиційна характеристика / О.С. Штепа. // Соціогуманітарні проблеми людини. – 2010. – № 4. – С. 224-235.
5. Андрющенко К. А. Теоретичні аспекти самоменеджменту: умови виникнення і розвитку / К. А. Андрющенко. // Ефективна економіка. – 2010. – № 7. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=258>.
6. Колпаков В. М. Самоменеджмент : навч. посіб. для студ. ВНЗ / В. М. Колпаков.// – К.: ДП «Вид. дім «Персонал»», 2008. – 528 с.
7. Лукашевич Н.П. Самоменеджмент. Теория и практика / Н. П. Лукашевич.// – К : Ника-Центр, 2009. – 344с.
8. Чкан А. С., Ганза І. В. Самоменеджмент як головний інструмент системи мотиваційного менеджменту на підприємстві /А. С. Чкан, І. В. Ганза.// Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2014. – № 1. – С. 261-266. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_1_52.