

УДК 331.108.26

Кулакова С. Ю.,

*к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом,
Полтавський національний технічний університет ім. Юрія Кондратюка,
м. Полтава*

ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ПРАКТИКИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Kulakova S.,

Ph.D., assistant professor of Department of Business Economics and Human Resources Management, Poltava National Technical University named after Yuriy Kondratyuk, Poltava

IMPLEMENTATION OF THE EUROPEAN PRACTICE OF TIME MANAGEMENT IN THE ACTIVITY OF THE UKRAINIAN ENTERPRISES

Анотація. У статті розглянуто сутність поняття тайм-менеджменту на підприємстві, його значення в розвитку підприємства. Досліджено проблеми неефективного використання робочого часу працівників як основи підвищення продуктивності праці на підприємстві. Доведено, що системне вдосконалення організації виробництва, зокрема використання методів тайм-менеджменту на підприємстві, дозволить не тільки скоротити непродуктивні витрати часу, але і підвищити продуктивність праці. Крім того, технології та методи тайм-менеджменту, що дозволяють без значних фінансових витрат підвищити продуктивність, повинні стати пріоритетними для кожного підприємства.

Розглянуто концепцію тайм-менеджменту Лотара Зайверта, яка широко використовується в діяльності європейських компаній, як ідеї економії свого часу, переваги та перспективи її впровадження для економіки підприємства. Наголошується, що її впровадження дає швидкий ефект, не потребує значних витрат на впровадження, інструменти, що використовуються при цьому – прості і зрозумілі будь-якому співробітникові. Крім того, інструменти Тайм-менеджменту сумісні з будь-якими іншими методами менеджменту.

Summary. The article deals with the essence of the time management in the enterprise, its value to the enterprise. The problems of inefficient use of time staff as the basis for improving productivity in the enterprise. It is proved that systemic improvement of production, including the use of methods of time management in the company, will not only reduce unproductive time, but also increase productivity. In addition, technology and time management techniques that allow without significant financial costs to increase productivity, should be a priority for every enterprise.

We consider the concept of time management Lothar Zayverta which is widely used in the activities of European companies as an idea in its time savings, benefits and prospects of its implementation to business economics. It is noted that its

implementation gives immediate effect without costly to implement, tools used for this - simple and clear any employee. In addition, time-management tools compatible with any other methods of management.

Ключові слова: тайм-менеджмент, технології тайм-менеджменту, ефективність діяльності, облік часу, аналіз часу.

Keywords: time management, technologies of time management, efficiency of activity, time account, time analysis.

Постановка проблеми. Розвиток особистості працівників заснований на тому, що люди з високим рівнем особистої майстерності досягають більш високих результатів. Розвиток підприємства – це розвиток її працівників. До якостей підприємства, що прагне до розвитку та підвищення ефективності своєї діяльності, так само відносять здатність до зміни мислення співробітників – співробітників нового типу.

Відомий дослідник Пітер Друкер в одній зі своїх робіт зазначає, що в новий час одним з найважливіших завдань наукового менеджменту стає проблема управління на рівні окремої людини, тобто самоменеджмент, або тайм-менеджмент як його частіше називають [1].

Прискорення соціально-економічних процесів призводить до того, що у людини з'являється можливість вибору з великої кількості життєвих стратегій. У дійсності, життя окремої людини прискорюється настільки, що вона стає змушена думати, принаймні, про побудову двох стратегій своєї кар'єри, що пов'язано, зокрема, із зростаючою різницею між зростаючою тривалістю періоду активного життя людини та зменшуваним середнім періодом життєвого циклу сучасних підприємств, що характерно не тільки для розвинених країн Заходу.

Таким чином, одним з перспективних напрямів менеджменту стає тайм-менеджмент, який являє собою послідовне і цілеспрямоване використання працівником науково обґрунтованих методів і практичних прийомів роботи у повсякденній діяльності для підвищення ефективності виконуваних процедур і операцій, досягнення намічених цілей.

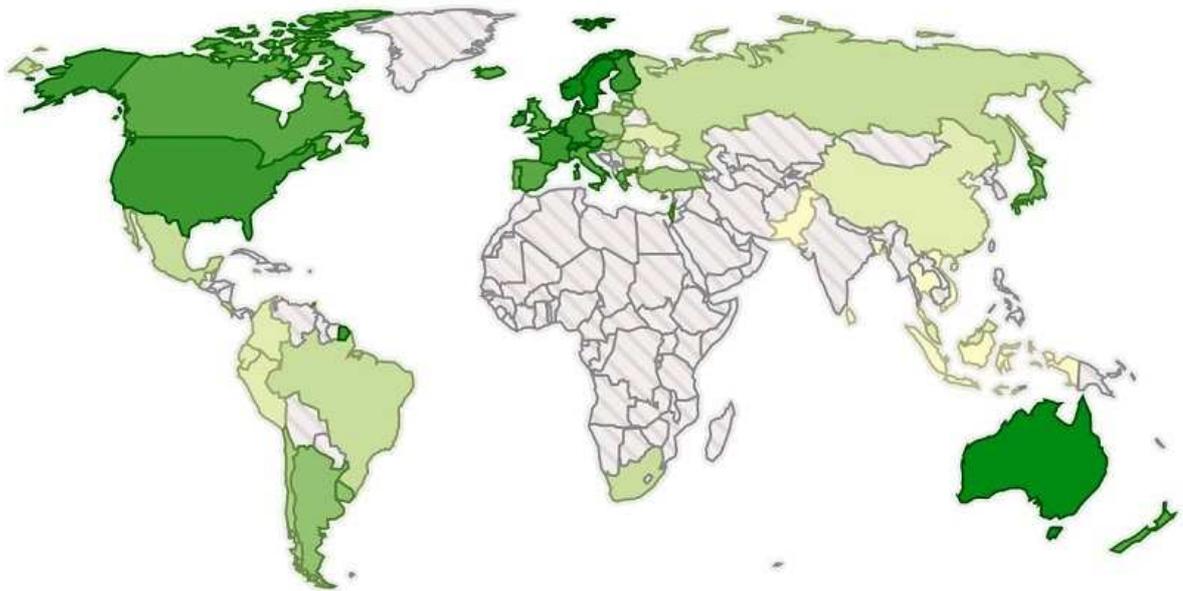
Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем часу проводилися в різних напрямках. Це класичні дослідження сприймання часу (Ю. Забродін, Ф. Іванов, Є. Соколов, П. Фресс), переживання часу (Д. Гарбетте, Р. Кнапп), часової перспективи (Р. Кастенбаум, Д. Нюттен), з урахуванням нейронфізіологічних, психофізіологічних особливостей часової організації людини (А. Бородіна, Н. Брагіна, Т. Доброхотова, Ю. Забродін, Л. Зайверт, Н. Мусіна, Я. Освальд, С. Шервуд), процесуально-динамічних, об'єктивних часових характеристик самої психіки (Л. Гримака, Д. Елькін, Т. Козіна, Д. Узнадзе, П. Фресс), часу розвитку особистості, мотивації, динаміки (П. Жане, К. Левін, Х. Томе), вивчення конкретного життєвого шляху, його специфічних часових, біографічних характеристик (Б. Ананьєв, П. Балтес, Ш. Бюлер). Проблема дефіциту часу в професіях різного типу, у різних умовах праці і станах

людини досліджувалась багатьма вітчизняними вченими (В. Денисов, Д. Завалішина, Н. Завалова, Г. Зараковський, В. Зінченко, В. Пономаренко).

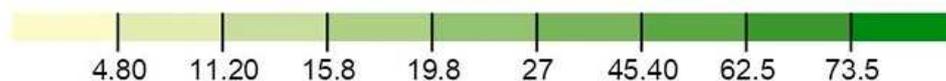
Проте тайм-менеджмент як механізм удосконалення часової організації професійної діяльності працівників досі залишається недостатньо вивченим.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення підходів до визначення сутності тайм-менеджменту, аналіз існуючих концепцій управління тайм-менеджментом на підприємстві, визначення передумов його провадження та факторів, що впливають на нього.

Основні результати дослідження. Основою розвитку української економіки є промислове виробництво, проте сировинна модель, яка склалася, як уже давно визнано, є тупиковою. Одним з найважливіших факторів, які безпосередньо впливають на ефективність промислового виробництва, є різке зниження продуктивності праці, що збільшує собівартість продукції, робить її неконкурентоспроможною на світовому ринку [2]. За час реформ продуктивність праці на українських підприємствах знизилася майже в два рази. За результатами дослідження компанії «McKinsey» у Німеччині кожен мільйон дол. ВВП заробляють 13 осіб, у США – 11 осіб, в середньому по G7 11-13 осіб. В Україні ця величина складає приблизно 60 осіб [3].



2013, ВВП в розрахунку на годину відпрацьованого часу, \$



Для порівняння продуктивності праці в різних країнах деякі дослідники пропонують брати до уваги ВВП в розрахунку на годину відпрацьованого часу, оскільки середня кількість робочих годин на рік і рівень зайнятості в різних країнах відрізняються. Однак таке уточнення не покращує показники України: з 63-х країн, класифікованих за таким принципом, Україна посідає 56-е місце, виробляючи приблизно 5 доларів вартості на годину. 5 доларів за годину роботи – це приблизно стільки ж, скільки в Китаї (рис. 1), але в три рази менше вартості,

виробленої в годину в Польщі чи в Росії, і близько 5% від вартості, виробленої за годину роботи в Швейцарії [4].

Подібне положення, звичайно ж, свідчить про неконкурентоспроможність української економіки, в першу чергу, промисловості. Відповідно, завдання підвищення конкурентоспроможності української промисловості повинно вирішуватися на кожному підприємстві, що, в першу чергу, залежить від продуктивності праці кожного працівника кожного підприємства тієї чи іншої галузі. У цих умовах технології та методи, що дозволяють без значних фінансових витрат підвищити продуктивність, повинні стати пріоритетними. Системне вдосконалення організації виробництва, зокрема використання методів тайм-менеджменту на промисловому підприємстві, дозволить не тільки скоротити непродуктивні витрати часу, але і підвищити продуктивність праці. У зв'язку з цим, актуальним завданням стає прийняття концепції системної організації часу на підприємстві в якості однієї з базових управлінських систем та інструментів зростання продуктивності праці.

Промислове підприємство в рамках сучасної корпоративної культури має робити ставку на розвиток колективного духу боротьби за час. Простий приклад: у вересні 2011 року американська компанія William Mark Corporation розробила іграшку для дітей і дорослих – Air Swimmer, але у зв'язку з небувалим зростанням попиту і популярністю не змогла вчасно забезпечувати поставки в потрібній кількості за прийнятною ціною. В результаті, зі зміненою назвою, іграшка початку виготовлятися в Китаї на більш ніж 50 заводах [5]. Стандартна якість, однаково низька ціна і в десятки разів більша швидкість поставки забезпечили китайським виробникам мільйонні замовлення від торгових організацій і приватних осіб.

Боротьба за час стала основою конкурентної боротьби. У деяких випадках рахунок йде вже не тільки на місяці і тижні (виробництво високоточної продукції, побутової електроніки), але й на годинник (розробка антивірусного програмного забезпечення).

Одним із шляхів підвищення ефективності діяльності, як співробітників, так і керівників, а також підприємств в цілому є впровадження інструментів Тайм-менеджменту. Ці інструменти підвищують ефективність роботи співробітників і керівників на 20-50% і, як наслідок, призводять до зростання ефективності роботи підприємств та підвищенню їх конкурентоспроможності. В практиці європейських компаній вміння планувати, враховувати і аналізувати свій час з використанням системи «Тайм Менеджмент», – це такий же кваліфікаційний навик працівника, як уміння працювати на комп'ютері

Тайм-менеджмент спочатку склався як практична дисципліна, що розробляється переважно консультантами з управління, ніж вченими. Ряд вітчизняних і західних фахівців з управління розробляли практичні технології планування, пропонуючи їх менеджерам-практикам у формі книг і навчальних курсів. Серед вітчизняних робіт в цій області варто відзначити як отримали найбільш широке поширення дослідження та підходи Г.Х.Попова, серед західних – технології Л.Зайверта (Німеччина), К.Меллера (Данія). Зусиллями цих та інших дослідників тайм-менеджмент у 70-х рр. ХХ ст. оформився як

самостійна дисципліна, яка пропонує менеджеру-практику широкий вибір систем планування і самоорганізації.

Як вважає Л. Зайверт, Тайм-менеджмент як новий напрямок у сучасному менеджменті виник у відповідь на зміни в управлінській ситуації у світі [6]:

- зростання масштабів і динамізм змін у підприємстві та бізнесі вимагають від менеджерів освоєння нових підходів і навичок управління, боротьби з можливістю власного відставання, безперервності саморозвитку;

- наростання невизначеності, тиску і напруженості в різних формах життєдіяльності організацій і пов'язаних з цим стресів вимагають від менеджерів уміння керувати собою;

- перетворення творчого потенціалу працівника в найцінніший капітал організації висуває вимогу збереження і розвитку цього потенціалу, в тому числі і самими працівниками;

- вичерпання можливостей багатьох традиційних шкіл і методів управління ставить менеджерів перед необхідністю освоєння сучасних управлінських прийомів переоцінки свого потенціалу і роботи над його розвитком.

Перевага впровадження інструментів Тайм-менеджменту полягає в тому, що їх впровадження дає швидкий ефект, не потребує значних витрат на впровадження, вони прості і зрозумілі будь-якому співробітнику. Крім того, інструменти Тайм-менеджменту сумісні з будь-якими іншими методами менеджменту (бережливе виробництво, електронний документообіг, «6 сигм» та іншими) і значно підвищують їх ефективність [7].

Впровадження інструментів Тайм-менеджменту дозволяє співробітникам підприємств [8]:

- поліпшити процес планування, зменшити кількість проблем (у тому числі системних),

- більше часу приділити роботі по поліпшень,

- підвищити швидкість вирішення проблем і виключити їх повторне поява,

- значно скоротити час на пошук документів,

- розставити вірні пріоритети в справах,

- підвищити ефективність проведення нарад і використання баз даних,

- підвищити задоволеність споживача і конкурентоспроможність підприємства.

Описані в літературі концепції Тайм-менеджменту будуються на визначеній ідеї, навколо якої формується система методик і прийомів роботи над собою для реалізації цієї ідеї.

1. У концепції Лотара Зайверта – це ідея економії свого часу.

2. У концепції М. Вудкока і Д. Френсіса – ідея подолання власних обмежень.

3. У концепції В.А. Андрєєва – ідея саморозвитку творчої особистості.

4. У концепції А.Т. Хроленко – підвищення особистої культури ділового життя.

5. У концепції Бербеля і Хайнца Швальбе – ідея досягнення особистого ділового успіху.

Розглянемо концептуальний підхід до Тайм-менеджменту Л. Зайверта. У його визначенні Тайм-менеджмент – це послідовне і цілеспрямоване застосування випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для оптимального, осмисленого використання свого часу.

Відповідно основна мета Тайм-менеджменту – максимально використовувати власні можливості, свідомо керувати перебігом свого життя (самовизначатися) і долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті. На Тайм-менеджмент покладається виконання певних функцій, у вигляді яких представлено щоденне рішення різного роду завдань і проблем. Функції у певної взаємозалежності і, як правило, реалізуються в певній послідовності. Подібний процес тайм-менеджменту представлений як свого роду коло правил, які наочно демонструють зв'язки між окремими функціями тайм-менеджменту (рис. 2).



Рисунок 2 – Коло правил

У зовнішньому колі позначені п'ять функцій:

- 1 – постановка цілей (аналіз і формування особистих цілей);
- 2 – планування (розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності);
- 3 – прийняття рішень (прийняття рішень щодо майбутніх справ);
- 4 – реалізація і організація (складання розпорядку дня й організація особистого трудового процесу для здійснення поставлених завдань);
- 5 – контроль (самоконтроль контроль підсумків (у разі потреби – коригування цілей).

У внутрішньому колі розміщена функція 6 – інформація та комунікація (пошук та обмін інформацією, здійснення комунікаційних зв'язків, необхідне на всіх фазах процесу Тайм-менеджменту). Для кожної функції розроблено робочі

прийоми і методи її реалізації, а також очікуваний результат у вигляді виграшу в часі. Всі вони складають техніку Тайм-менеджменту. Складені методичні рекомендації щодо використання цих прийомів і методів для ефективної реалізації кожної з функцій – оцінки реального стану справ, інвентаризації втрат часу, дані практичні поради щодо зменшення цих втрат; пропонуються психологічні тести для самооцінки особистісного потенціалу тайм-менеджменту.

Перший прийом тайм-менеджменту – це встановлення пріоритетів у виконанні робочих завдань. Пропонується записувати в будь-якому порядку всі завдання, що потрібно виконати протягом майбутнього тижня (робочого дня). Уважно вивчивши отриманий масив, потрібно розсортувати завдання на три групи: А, Б, В.

Завдання групи А – надтермінові і важливі, що підлягають негайному і безумовному виконанню.

Завдання групи Б - важливі завдання, які потрібно виконати у найближчий час.

Завдання групи В – найменш важливі завдання, які можна тимчасово відкласти або доручити іншим співпрацівникам [9, с.151].

Другий прийом тайм-менеджменту припускає вміння розподіляти робочий час. Необхідно передбачити, щоб в структурі робочого часу були представлені три компоненти:

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

Підводячи підсумки вищесказаному, підкреслимо, що за умови п'ятиденного робочого тижня працівник працює вісім годин на день. Відповідно бюджет часу, який розподіляє працівник на заплановану активність, складає п'ять годин, на непередбачену й творчу активність він має виділяти близько півтори години на день.

Наступний, третій прийом, полягає в умінні розподіляти повноваження. Передача повноважень визначається науковцями як процес, в результаті якого люди отримують більше простору або влади у здійсненні власної роботи й контролю в даній галузі, в результаті чого їх відповідальність підвищується [10, с. 209].

Спеціалісти із тайм-менеджменту підкреслюють необхідність формування готовності до передачі повноважень й готовності до роботи в рамках розширених повноважень. Цей процес має відбуватися послідовно. Недостатній рівень цих видів готовності повинен компенсуватися відповідними тренінгами, які має пройти весь персонал підприємства.

Специфічним є четвертий прийом, що припускає підтримання працездатності протягом робочого дня. Спеціалісти із тайм-менеджменту вважають даний прийом важливою складовою практичного тайм-менеджменту. Враховуючи рекомендації спеціалістів, до числа відповідних рольових дій варто

включати: підтримання фізичного здоров'я (слідкувати за власною вагою, не перевантажувати себе фізично, уникати шкідливих звичок); підтримання психічного здоров'я та розвиток емоційної сфери (визнавати й виражати відчуття, що переживаються; встановлювати й підтримувати тісні особисті відношення із оточуючими; вчитися на власних помилках); подолання життєвих труднощів (управління власними стресами; вміння розслаблятися) [11, с.50-58].

Останній прийом тайм-менеджменту – це підведення підсумків конкретного робочого дня. Спеціалісти рекомендують застосовувати простий, але ефективний метод, що називають “методом п’яти пальців”: М (мізинець) – розумовий процес: які знання, досвід я сьогодні отримав? Б (безіменний палець) – близькість мети: що я сьогодні зробив й чого не досягнув? С (середній палець) – настрої: яким був сьогодні мій переважаючий настрій? У (вказівний палець) – послуга, допомога: чим я сьогодні допоміг іншим людям? Б (великий палець) – бадьорість, фізична форма: яким було моє самопочуття?

Таким чином, працівники повинні засвоювати прийоми тайм-менеджменту. Автономізація ролі керівника власного навантаження має велику важливість, бо шанобливо підкреслює значимість людського професійного фактору в соціальній роботі. Для ефективності тайм-менеджменту необхідне дотримання системи самооцінки особистості, яка базується на чотирьох основних аспектах людської натури: 1) яким чином ми взаємодіємо з оточуючим світом і куди спрямовуємо свою енергію; 2) якого роду інформацію ми сприймаємо насамперед і легше всього; 3) як ми приймаємо рішення; 4) визнаємо ми за краще жити в конкретному, упорядкованому світі (приймаючи рішення), чи у більш вільному, динамічному (вивчаючи можливі варіанти).

Висновки. Проведене в рамках даної статі дослідження дозволяє зробити висновок, що впровадження технології тайм-менеджменту на українських підприємствах буде сприяти рішенням наступних завдань.

1. Розробка наукового забезпечення тайм-менеджменту, розробка моделі та механізмів реалізації тайм-менеджменту на підприємствах України..

2. Знання та навички тайм-менеджменту необхідні претендентам у процесі працевлаштування на підприємства та на інших етапах розвитку кар'єри. При цьому навчальним закладам необхідно забезпечити підвищення професійної компетенції персоналу, а також його прагнення до саморозвитку та самовдосконалення.

3. Служби управління персоналом підприємств повинні приділяти більше уваги розвитку навичок самоуправління співробітників у процесі управління кар'єрою.

4. Тайм-менеджмент – це комплексна інноваційна наука, що одночасно зароджується з формуванням ринкової економіки, є складним соціально-економічним і організаційно-технічним явищем.

Література.

1. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.

2. Липатников В.С., Александрова Е.А. Особенности стратегий инновационного развития предприятия // В кн.: Стратегическое планирование развития промышленности: теория и инструментарий. СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2013. № 3.5. С. 203-234
3. http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance
4. Робоча сила в Україні: поганий ККД за умови якісної освіти, або чому необхідні комплексні реформи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://voxukraine.org/2015/09/10>
5. <http://www.alibaba.com>
6. Зайверт Л. Ваш час – у Ваших руках (Поради керівникам, як ефективно використовувати робочий час): Пер. з нім. – М.: Економіка, 1991.
7. Дод П. 25 лучших способов и приемов тайм-менеджмента. Как делать больше, не теряя головы [Текст] / Памела Дод, Даг Сандхайм. – М.: Диля, 2012.
8. Дункан К. Ваш личный тайм-менеджмент [Текст] / К. Дункан. – Мн.: Попурри, 2012. – 224 с.
9. Энкельман Н. Б. Преуспевать с радостью / Н. Б. Энкельман– М.: СП «Интерэксперт», Экономика, 1993. – 268 с.
10. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг. – Ростов н/Д: Феникс, 1998. – 512 с.
11. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя – практика: пер. с англ. / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – М.: Дело, 1991. – 320с.

References.

1. Drucker, Peter F. (2004) *The objectives of management in the XXI century*, Publishing House «Williams», Pan Books, Moscow, Russia.
2. Lipatnikov, V.S. and Aleksandrova E.A. (2013) «Features of strategy of innovative development of enterprise», *Strategic planning of development of the industry: the theory and tools*, vol. 3.5. pp. 203-234.
3. http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance
4. «Labour in Ukraine: bad efficiency provided quality education or why comprehensive reforms necessary», [Online], available at: <http://voxukraine.org/2015/09/10> (Accessed 24 Des 2015).
5. <http://www.alibaba.com>
6. Zayvert. L. (1991) *Your time in your hands* (Tips managers how to effectively use working time), Economics, Pan Books, Moscow, Russia.
7. Dodd, P. and Sundheim, D. (2011) *The 25 Best Time Management Tools & Techniques: How To Get More Done Without Driving Yourself Crazy*, Peak Performance Press, Inc., Pan Books, USA.
8. Duncan, K. (2012) *Vash lichnyj tajm-menedzhment* [Your personal time management], Potpourri, Minsk, Belarus.
9. Enkelmann, N.B. (1993) *Preuspevat' s radost'ju* [Succeeding with joy], JV «Interekspert», Economics, Pan Books, Moscow, Russia.
10. Armstrong, M. (1998) *Osnovy menedzhmenta. Kak stat' luchshim rukovoditelem* [Principles of Management. How to become a better leader], Pan Books, Rostov-on-Don, Russia.

11. Woodcock, M. and Francis, D. (1982) *The unblocked manager: a practical guide to self-development*. Gower, GB.