

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

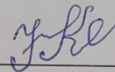
Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

**на тему: «Методи підвищення ефективності системи організації праці
менеджера»**

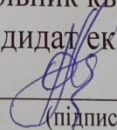
Виконала: здобувач 4 курсу, групи ЕНз-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»



(підпис)

Карина ФАЙНБЕРГ

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук, доцент



(підпис)

Ольга КРИКУН

Рецензент:

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

« » 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Файнберг Карина Патриківна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Методи підвищення ефективності системи організації праці менеджера»
керівник роботи Крикун Ольга Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвердені наказом вищого навчального закладу від 13 квітня 2023 року
№2101-5/700

2. Строк подання студентом роботи «01» травня 2023 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

Обґрунтувати теоретичні підходи до визначення ефективних методів організації праці менеджера. Дослідити методи підвищення ефективності системи організації на прикладі підприємства. Провести розрахунок показників використання робочого часу керівника і працівників підприємства. Визначити шляхи підвищення ефективності роботи керівника підприємства.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, уточнення основних складових елементів організації праці менеджера і раціонального використання часу.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Обробка аналітичного матеріалу діяльності компанії.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «12» вересня 2022 р.

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Карина ФАЙНБЕРГ
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ольга КРИКУН
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

_____ (підпис)

Світлана БАБИЧ
(прізвище та ініціали)

УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ ТА СКОРОЧЕННЯ

ВО – відпочинок та особисті потреби

ВРЧ – втрати робочого часу

Держслужба праці – Державна служба України з питань праці

ОБ - обслуговування робочого місця

ОП - оперативний час

ПЗ - підготовчо-заключний час

ПТД - порушення трудової дисципліни

ФРЧ – фонд робочого часу

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ МЕТОДІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА.....	7
1.1. Управлінські функції та особливості поведінки керівника в організації праці.....	7
1.2. Основні критерії оцінки ефективності праці менеджера.....	13
1.3. Методи організації управлінської діяльності менеджера.....	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЦОП «НОВАТОР СЕРВІС».....	26
2.1. Дослідження процесу обліку робочого часу керівника організації з метою виявлення нераціонально витраченої управлінської праці.....	26
2.2. Розрахунок показників використання робочого часу працівників ТОВ «ЦОП «Новатор сервіс».....	35
2.3. Основні напрямки щодо самоорганізації як шляхи підвищення ефективності роботи керівника організації.....	45
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	50
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....	52
Додатки	

ВСТУП

Одним із критеріїв економічної ефективності виробництва є рівень організації праці менеджера. Кожне підприємство хоче максимізувати обсяги виробництва, підвищити продуктивність праці та створити умови для збільшення прибутку. У такій ситуації єдиним рішенням може стати використання спеціальних методів та прийомів, щоб керівництво підприємства ефективно використало інструменти управління.

Вчені, які займалися цією проблемою: Л. В. Балабанова, Н. М. Бондар, М. Д. Виноградський, П. Друкер, Г. Л. Чайка, Г. Т. Завіновська, А. В. Калина, В. П. Полуянова, О. В. Сардак, А. О. Черненкова, Л. Зайверт.

Мета кваліфікаційної роботи – узагальнити теоретичні засади та практичне використання методів організації праці менеджера.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

- вивчення теоретичних підходів удосконалення організації праці менеджера та використання робочого часу;
- визначати зміст роботи керівника та структурувати особисті якості і вміння організувати роботу підлеглих;
- визначити особливості раціоналізації витрат праці та робочого часу дистанційно;
- описати методи організації управлінської діяльності менеджера;
- розглянути основні методи підвищення ефективності системи організації роботи менеджера та принципи формування сильної команди;
- підготовка практичних рекомендацій щодо ефективності організації роботи менеджера та застосування методів самоорганізації і самоконтролю.

Об'єктом дослідження є процес організації праці і управління робочим часом керівника та його підлеглих.

Предметом дослідження є важливий підхід до практики тайм-менеджменту, самоврядування, теоретичні та практичні аспекти аналізу ефективності системи організації праці менеджера.

Для виконання завдань кваліфікаційної роботи використовувалися системні, діалектичні та узагальнюючі методи аналізу та синтезу.

Практичний зміст кваліфікаційної роботи полягає у використанні різних методів та інструментів в організації роботи менеджера, економії часу та витрат часового ресурсу.

Апробація результатів роботи: IV Міжнародна студентська наукова конференція, м. Тернопіль, 17 лютого 2023 року «Глобалізація наукових знань: міжнародна співпраця та інтеграція галузей наук», опубліковані тези.

Основою дослідження стали наукові праці українських та зарубіжних фахівців організації управлінської праці менеджера, самоменеджменту, тайм-менеджменту, планування робочого часу.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків і пропозицій, переліку джерел. Загальний обсяг роботи 51 сторінка комп'ютерного тексту, містить 15 таблиць, 8 рисунків, 34 джерела літератури, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ МЕТОДІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

1.1. Управлінські функції та особливості поведінки керівника в організації праці

Діяльність менеджера або управлінська праця спрямована на організацію роботи та управління окремими процесами. Робота менеджера - це вид діяльності людини, який здійснюється свідомо, спрямований на ефективне функціонування роботи, яка виконується індивідуально або в колективі, для досягнення конкретних цілей, вирішення відповідних завдань, виконання певних функцій.

Організація праці – це створення мінімально необхідних умов та встановлення працівнику мінімальних трудових навичок, без яких неможливе здійснення трудового процесу. Основні елементи організації праці відбивають чинники, що впливають на ефективність роботи менеджерів, які можна розділити на чотири групи:

- технічні, що відбивають використання технічних засобів в управлінні;
- організаційні, що відображають форми та методи організації роботи управління;
- економічні, що відображають та враховують різні інтереси та мотивації працівників, у тому числі моральну та матеріальну зацікавленість у результатах праці;
- психофізіологічні, які забезпечують умови праці та налагоджують взаємовідносини у колективі.

Ф. Тейлор (1856-1915), який вважається піонером наукового управління виробництвом, вирішував питання раціонального використання праці. Він розробив концепцію, яка передбачала, що шлях до досягнення максимальних результатів полягає у раціоналізації всіх елементів виробництва: живої праці

робітників, засобів праці (обладнання, машин, агрегатів, виробничих площ) та предметів праці (сировини, матеріали, паливо, енергія) [13].

Ф. Тейлор зосередив увагу на підвищенні продуктивності праці, оскільки вважав, що підвищення продуктивності праці принесе процвітання як власникам, і працівникам, а у зниженні продуктивності винні неефективні системи управління [13].

Кожен керівник повинен діяти так, щоб досягти максимальної ефективності, тому раціональна організація своєї праці вважається важливою вимогою до керівника. Управлінська праця є видом розумової праці та може передбачати роботу різних категорій працівників незалежно від ступеня та сфери діяльності. Однак поділ праці менеджерів варіюється час від часу.

Управлінські функції у всьому обсязі роботи керівника вищої ланки становлять відповідно 65-85%, а керівника нижчої ланки – 5-15%. Сьогодні важливо оцінювати роботу менеджера. Згідно з дослідженнями американського дослідника Г. Мінцберга, з погляду організаційних проблем та організаційної поведінки менеджер щодня виконує до 600 операцій, багато з яких не зовсім управлінські. Більшість із них не мають стратегічного значення і не належать до прийняття ключових управлінських рішень, але більшість робочого часу присвячена їх реалізації [29].

Тобто відповідно до законів та правових норм економічного розвитку, поставленими завданнями керівники повинні вирішувати наявні проблеми та виникаючі протиріччя, організовувати роботу персоналу. Ця робота циклічна: починаючи з обґрунтування мети та закінчуючи результатом, що визначається метою.

На думку Ф. І. Хміля, управління спільною діяльністю людей визначає функціональні обов'язки керівника, що впливають із загальних управлінських функцій, а саме: цілепокладання, планування, організація, координація, регулювання, мотивація, контроль, реалізація. комунікативні зв'язки, виховна

функція [29].

Таким чином, керівник вищої ланки виконує такі основні функції:

- планування (стратегічне, тактичне, оперативне);
- організація (робота та управління);
- узгодження та координація роботи;
- контроль.

Західноєвропейський центр менеджменту провів опитування 407 менеджерів із шести західноєвропейських країн щодо їхніх лідерських якостей.

Результати опитування такі:

- 58% сказали, головною характеристикою керівника є вміння бути лідером, тобто: комунікабельність, вміння працювати у групі, переконувати, бути добрим політиком під час роботи з персоналом;

- 55 % вважали, що керівник повинен мати такі особистісні якості, як творчий талант, технічні знання, рішучий характер, вміння бути прикладом для інших, дух опору;

- 37% думали, що освоють основні інструменти планування та організації праці;

- 7% бути прогресивними та вміти передбачати майбутнє.

Досвідчені менеджери виділили (у порядку зменшення частоти) серед необхідних якостей, що характеризують кваліфікацію менеджера: лідерські здібності, наполегливість; гарна освіта, широкий кругозір, розум та талант; організаційний потенціал; спрага сили, активності; професійні навички; особливі навички; впевненість; сильний характер; індивідуальна зрілість, комерційні можливості та активність; почуття новизни, передбачення; стійкість до розумових та фізичних навантажень; творчий хист, унікальність.

Слід зазначити, що роль менеджера сьогодні дуже широка, і найголовніше, як приручити бізнес за умов воєнного часу:

1. Створити оптимально обґрунтований та ефективний процес управління.

Примушувати підлеглих працювати організовано, з великим ентузіазмом та інтересом, з почуттям власної гідності та професійної честі, бадьоро та вміти самовиражатися, знати свої цілі та завдання, зіставляти їх з цілями організації, бути відповідальними, самостійними, дисциплінованими та полагати на самоорганізацію.

2. Формування усвідомленої відповідальності та корпоративного духу, внутрішнього комфорту в організації, інтеграції знань та навичок, сил та засобів для досягнення поставлених цілей.

3. Постійно розвивати організацію, погоджувати та вдосконалювати її політику, структуру, умови та механізми, робити її більш гнучкою до військової обстановки, потреб та попиту ринку, а також добиватися балансу попиту та пропозиції.

4. Необхідно створити дуже сильний маркетинг та продажі, вибудувати канали залучення клієнтів, з одного боку – бренд-маркетинг, який не так швидко впливає на потоки клієнтів, а з іншого – маркетинг активності – це покроковий-етапний процес від створення знань у свідомості потенційного клієнта про саму організацію.

5. Створити алгоритм взаємодії працівників. Постановка якісних функцій HR: підбір персоналу, регламентація функцій співробітників, мотивація, розвиток, навчання.

Функціональна характеристика характеристик керівника полягає у складанні переліку його обов'язків та вимог, пов'язаних із їх виконанням на конкретних посадах організації з метою забезпечення ефективного управління.

Процедури управління роботою менеджера, які виконуються практично щодня, включають: підготовку та проведення зборів, документообіг, атестацію персоналу, створення місії, створення стратегії, організаційні цілі та завдання. Від управлінських процедур залежить результативність різних заходів, ефективно вирішення проблем, соціально-психологічна атмосфера у колективі та

ставлення персоналу до організації. Саме оволодіння менеджером технологією виконання окремих операцій та процедур формує його управлінські здібності.

Завдання, команда та людина вважаються основними об'єктами технології управління роботою менеджера. Менеджер повинен призначати завдання іншим людям, визначаючи вимірні цілі та розбиваючи їх на окремі, обмежені за часом частини. Завдання має бути реалістичним, тоді керівник зможе направити на його виконання інших. Таким чином, керівники зосереджують свою роботу у трьох напрямках: управління виробництвом (бізнесом), управління персоналом (підлеглими) та самовдосконалення.

Чарльз Філінгхаст писав у статті «Завданнях американських менеджерів у майбутньому», що менеджер майбутнього повинен бути не глибоким технічним спеціалістом у своїй галузі, а генеральним директором: організатором; новатором; психологом; соціологом [25]. Водночас потрібно вміти розуміти та систематизувати бізнес-процеси, які мають відбуватися безперервно, залучаючи працівників, результати роботи яких, необхідно відстежувати та контролювати. На рис. 1.1 представлені основні напрями для організації праці, необхідні менеджеру для управління виробничою діяльністю, управління персоналом та собою.



Рисунок 1.1 – Напрями формування основних навичок менеджера в організації праці (складено автором)

1. При вирішенні завдань, які пов'язані з діяльністю організації та управлінням бізнесом, менеджери в нинішніх умовах повинні мати такі навички: продукувати місію; впровадити процесно-орієнтоване управління; ввести збалансовану систему показників ефективності; використовувати порівняльний аналіз; вживати реінжиніринг бізнес-процесів; здійснювати стратегічне планування; створювати сценарне планування; керувати завданнями; забезпечити TQM; аналізувати рівень задоволеності клієнтів; провести сегментацію ринку та груп клієнтів; керувати організацією відносин із клієнтами; створити стратегію зростання; працювати в команді; застосовувати персональний маркетинг; користуватися зовнішніми послугами; вміти скоротити витрати; сплачувати за результат роботи; провести аналіз акціонерної вартості; забезпечити логістику; формувати стратегічні альянси; застосовувати проєктне фінансування.

Порівняємо, які з найпопулярніших інструментів використовуються нині топ-менеджерами для управління бізнесом (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Найбільш популярні інструменти управління у роботі топ-менеджера

Зарубіжні топ-менеджери	управління ланцюгом постачань, стратегічні альянси, реінжиніринг бізнес-процесів, тотальне управління якістю, управління організацією відносин з клієнтами
Українські топ-менеджери	бюджетування; стратегічне планування; управління відносинами з клієнтами; контролінг; реінжиніринг; аутсорсинг; бенчмаркінг; управління знаннями та задачами; процесно-орієнтоване управління

Джерело: складено автором [30]

2. Вирішуючи кадрові питання, керівники сприяють організації спільної діяльності співробітників та формуванню сильної корпоративної культури. Для вирішення цих завдань використовують інструмент культури ділового спілкування. Для досягнення поставленої мети менеджер здійснює свою

професійну діяльність не поодинці, а за допомогою інтелекту, знань та праці інших людей. Тому ефективна комунікація, вміння взаємодія та взаєморозуміння є необхідними умовами роботи менеджера.

При створенні креативної організації менеджери використовують такі інструменти, як: управління знаннями, soft skills, управління талантами та ін. Однак тенденція постійного вдосконалення в організації може виникнути лише за умови – після застосування дій, з урахуванням галузевої специфіки, що супроводжується змінами організаційної структури та поведінки працівників.

3. Щоб керувати собою, менеджери використовують, як вказує англійський експерт з лідерства Джон Адаір: «Мистецтво говорити, слухати, читати та писати – це інструменти менеджера» [30]. Ефективність роботи керівників залежить від культури мислення, слухання, говоріння, читання, письма, правильної організації роботи з документами, і навіть постійного самовдосконалення, тобто, володіння методами планування часу та прийомами самовдосконалення, саморозвитку.

1.2. Основні критерії оцінки ефективності праці менеджера

Сучасний менеджер – це кваліфікований керівник підприємства чи колективу, спроможний розуміти та пристосовуватися до всяких обставин, швидко реагувати на кон'юнктуру ринку, формувати попит та пропозицію, управляти підбором персоналу та мотивувати його, приймати самостійні рішення, орієнтуючись на питання організації роботи суб'єктів підприємства з урахуванням вимог до практики прийняття управлінських рішень та контролю за їх виконанням.

Менеджер повинен володіти широким баченням та адаптивним мисленням у питаннях внутрішньої комунікації та взаємодії із зовнішнім оточенням. Він повинен мати високі загальнолюдські якості та психологічні здібності, вміти йти на розумний і зважений ризик, вміти планувати справу, створювати, адаптувати

та реалізовувати бізнес-план. Вміти проводити маркетингові дослідження, прогнозувати розвиток організації, враховуючи потреби та займаючи в ній нові інноваційні ніші.

Оцінка професійної діяльності складається з двох компонентів, які можна поділити на оцінку персоналу та окрему оцінку керівника:

1. Постійний контроль підлеглих керівника приносить ефективність роботи, підвищує рентабельність вкладеного капіталу та обґрунтовує високу оплату праці працюючих управлінських команд. Тому необхідно оцінювати управлінську діяльність персоналу.

2. Оцінка праці менеджера – це систематичний, чітко формалізований процес, метою якого є встановлення витрат на управління, вигоди пов'язаної з реалізацією завдань розвитку підприємства та стратегічних планів, з метою зіставлення результатів щодо його продуктивності. Оцінка фокусується на основних аспектах: спромога структурувати та організувати бізнес, ефективно використання робочого часу, якість праці та задоволеність роботою.

Оцінка є сукупністю декількох інструментальних систем, тісно пов'язаних з основними функціями управління організацією. Оцінка означає наявність оціночних критеріїв та оціночної шкали.

Критерієм оцінки персоналу є межа, при досягненні якої стан показника відповідатиме або не відповідатиме встановленим вимогам. Рейтингова шкала - це методичний прийом, що допускає розділити сукупність об'єктів, що вивчаються за ступенем вираженості їх загальних властивостей.

Для системи оцінки персоналу необхідні такі інструменти:

1. Підбір та розміщення персоналу.
2. Мотивація, заробітна плата та бонуси.
3. Навчання та саморозвиток.
4. Робота з кадровим резервом.
5. Кадровий контроль та прийняття рішень.

Показники професійної поведінки налічують такі аспекти діяльності: співробітництво та колективізм у роботі, самостійність у вирішенні конкретних завдань, готовність брати на себе додаткову відповідальність або додаткове навантаження.

Робота менеджера є однією із найскладніших видів діяльності людини, оцінка її ефективності не завжди може бути здійснена безпосередньо, у зв'язку з відсутністю формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи, тому існують різні методи вимірювання її ефективності.

Критерієм оцінки управлінської праці є її ефективність – співвідношення результату (впливу) та витрат управлінської праці [7].

Продуктивність праці – це здатність виконувати загальні управлінські функції, як по відношенню до інших об'єктів діяльності, так і по відношенню до себе: планування діяльності, організація та регулювання процесів, облік і контроль робочого процесу.

Ефективність управлінської діяльності стосовно предмета управління можна схарактеризувати кількісними (економічний ефект) та якісними (соціальний ефект) показниками.

Критерій економічної корисності дозволяє кількісно виміряти ефективність роботи менеджера, тобто, результативність дій менеджера, що визначає її якісні сторони. Основними критеріями економічної ефективності керівника є [25]:

- оперативність – своєчасність підготовки та прийняття рішень, а також налагоджені механізми зворотного зв'язку;
- надійність системи управління – достовірність, цінність та своєчасність інформації, відповідність прийомів та методів роботи інноваціям, практичному досвіду та постійному вдосконаленню та самовдосконаленню;
- якість виконання функцій та заходів, спрямованих на реалізацію нових ідей;
- оптимальність системи управління часом та єдиного інформаційного поля.

Суб'єктивні та об'єктивні критерії є основою оцінки ефективності менеджера (рис. 1.2).

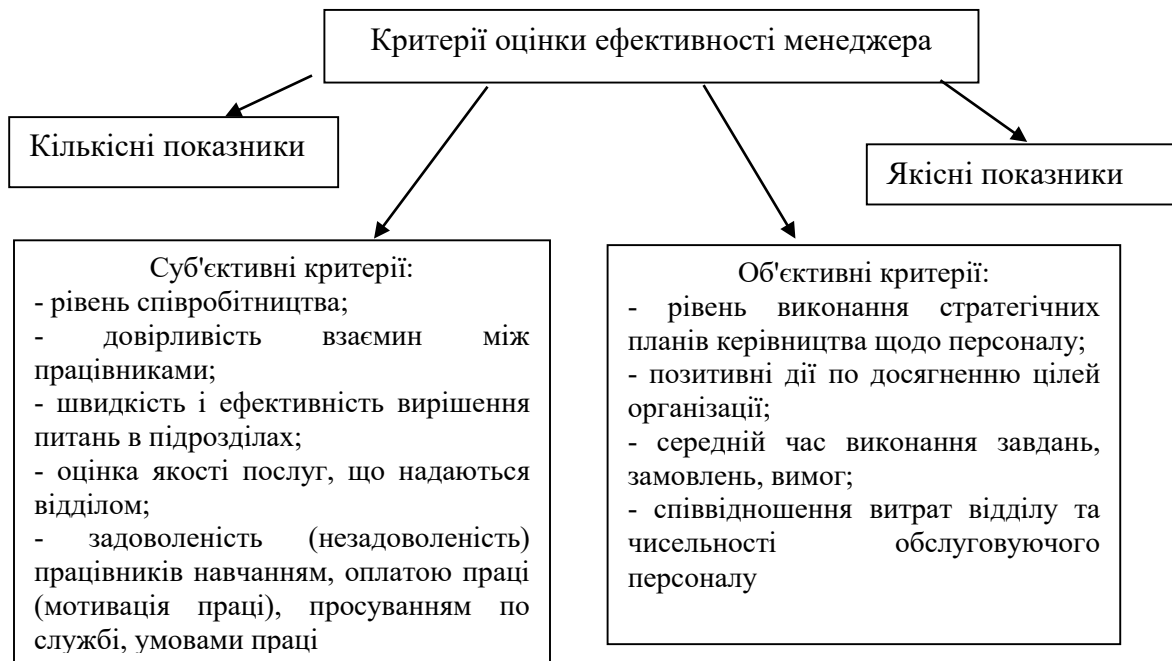


Рисунок 1.2 – Оціночні критерії ефективності менеджера
(складено автором)

Для визначення ефективності мають бути встановлені критерії та показники, за якими здійснюється оцінка. Критерій оцінки виражається набором показників роботи та описує результати праці менеджера (рис. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні показники управлінської діяльності

Кількісні показники	Якісні показники
<ul style="list-style-type: none"> - зниження трудомісткості обробки управлінської інформації (кількості ланок управління); - скорочення керівного складу (чисельності персоналу); - скорочення термінів обробки інформації (керування завданнями – система CRM); - скорочення витрат на управління (ІТ-інфраструктура, якісне програмне забезпечення); - скорочення ВРЧ управлінського персоналу (вдосконалення організації праці, механізація та автоматизація трудомістких операцій у сфері управління, скорочення тривалості циклів управління за рахунок впровадження інформаційних технологій, різноманітних організаційних процедур) 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення кваліфікації та якості роботи керівного складу; - поліпшення умов праці; - обґрунтованість управлінських рішень; - підвищення рівня інноваційного менеджменту; - зростання кваліфікації менеджера; - рівень інтеграції процесів управління; - формування організаційної культури; - керованість системи в організації; - задоволення від роботи; - посилення соціальної відповідальності організації

Існують різні методи визначення економічної ефективності роботи: за фінансовими показниками підприємства, за створеною організаційною структурою управління, щодо організації роботи апарату управління та виконання функцій, залежно від кількості обробленої інформації та швидкості прийняття рішень, контроль за виконанням функцій підрозділів управління [8].

Для того, щоб бути успішним менеджером, необхідно постійно самостійно аналізувати результати управлінської діяльності та саморозвитку. Самоаналіз - це самопізнання, прагнення пізнати свій внутрішній світ, спроба пробратись вглиб своєї психіки. Постійне використання методів самоаналізу може дати такі результати: підвищення впевненості у собі; збільшення швидкості реакції; більший контроль за своїми емоціями; покращення самооцінки; підвищений рівень енергії; поліпшити пам'ять та ясність розуму; зниження стресу; контролювати негативні емоції; подолання перешкод на шляху до успіху; гарне здоров'я.

Тому ефективний менеджер повинен набути навички проведення регулярних стратегічних сесій з командою, планування майбутнього, визначення стратегічних цілей, створення декомпозиції цих цілей та набору стратегічних проєктів. Це все основні елементи, які слід використати для успіху підприємства.

1.3. Методи організації управлінської діяльності менеджера

Обговорювання завдань, що виникають перед керівником, зазвичай починається з акцентування важливості планування роботи. На думку П. Друкера [32], досвідчені менеджери не вирішують свої завдання відразу. Вони починають не з планування, а з аналізу свого часу: гадають, як його розподілити; стараються контролювати час, найважливішою частиною якого є скорочення невиробничого витрачання; визнати свій «особистий» час до якнайбільших і взаємозалежних

блоків. У цьому допомагає система тайм-менеджменту, яка виробляє у керівника звичку здійснювати регламентовану управлінську діяльність.

Реалізація плану є основною умовою існування підприємства, його економічного розвитку. Тому в процесі ведення бізнесу виникає питання, що краще і за яких мінімальних витрат праці здійснити заплановану роботу.

Ефективний керівник має бути професіоналом своєї справи, вміти керувати, вміти ставити цілі та досягати їх. Проте ці якості йдуть на другий план, якщо керівник не вміє правильно розподіляти свій робочий час. Менеджер повинен визначити, на що він фактично витрачає свій час [7].

Для підвищення ефективності використання робочого дня необхідно визначити цілі, на які виділяється час, визначити основні причини нестачі часу. Класифікація витрат робочого часу представлена у таблиці А.1 додатку А.

Якщо керівник не планує свій робочий день, не організує свою роботу, він не має часу. І навпаки, якщо часу не вистачає, то поспішає, не планує день, робить усі справи поспішаючи, намагається зробити все одразу. І з приводу цього, можна вирішити цю проблему, плануючи свій час. Однак постановка цілей – процес тимчасовий, оскільки у процесі діяльності підприємства може з'ясуватися, що деякі параметри змінилися, що потребує перегляду мети і корегувати запланований час.

Основна перевага планування задач у тому, що планування робочих годин зекономить час. З практики відомо, що відводячи 10 хвилин плануванню основної роботи часу, можна заощадити до двох годин на день. Завдяки цьому керівник має можливість використовувати наявний робочий час для плідної та успішної діяльності та досягнення поставленої мети з мінімальними часовими витратами. Планування як найважливіший елемент організації особистої роботи означає підготовку до реалізації наміченої мети та структурування робочого часу. Метою планування організації праці менеджера є підвищення ефективності роботи за мінімальних витрат.

Планування часу перетворює довгострокові плани на річні та квартальні плани, а звідти на місячні та десятилітні плани, які зрештою перетворюються на щоденні бізнес-плани. Щоденний план - це останній і найважливіший рівень планування часу та конкретної реалізації намічених цілей. Планування використовує покроковий і систематичний підхід, поділяючи загальне завдання більш дрібні завдання, щоб розподілити різні типи роботи у часі.

Щоб бути ефективним, кожен менеджер має навчитися планувати свій час великими блоками. Розділяти виконання однієї операції на дрібні частини недоцільно та неефективно, навіть якщо загальний час виходить досить великим. Це особливо важливо для робочого часу працівників.

Процес планування показано на рис. 1.3.

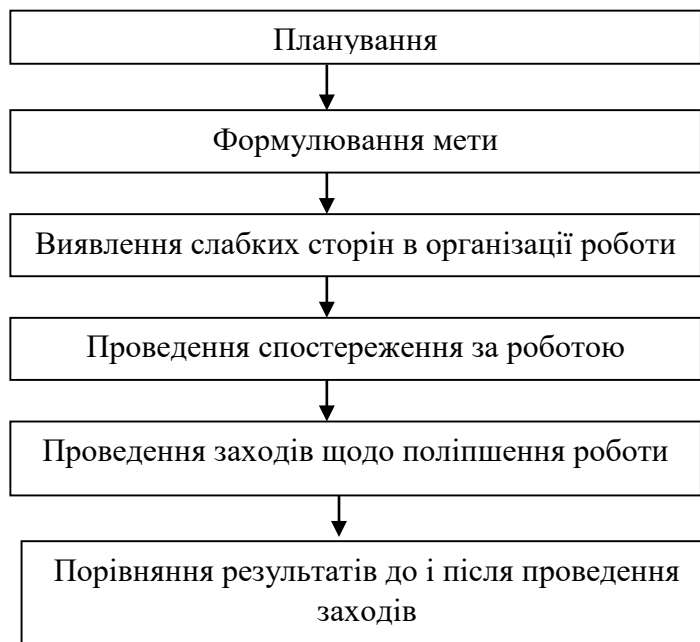


Рисунок 1.3 – Основні блоки процесу планування праці менеджера

Щоб раціонально використовувати свій час, керівник повинен визначити основні функції, цілі, завдання та бюджет робочого часу.

Максимум 60% всього періоду планування (рік, місяць, тиждень, день) має відводитися на планування, а 40% – залишити час вільним, тобто, 20% – на

непередбачувані дії (тимчасові резерви) – 20% – спонтанна активність (управлінська та творча діяльність) [26].

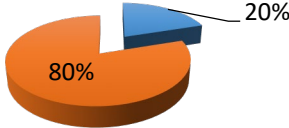
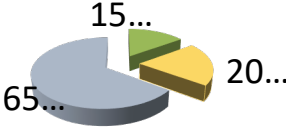
При плануванні необхідно враховувати такі основні принципи:

1. Необхідно постійно фіксувати витрачений час, необхідно вказувати, як і для яких цілей воно було використане. У результаті керівник, має повне бачення вартості свого часу, може скласти план на майбутнє. Працювати слід регулярно і планомірно за планом часу, послідовно завершувати розпочату справу, дотримуватись правил планування: регулярність, логічність, послідовність.

2. Щоб планування було реалістичним, заплануйте стільки завдань, скільки менеджер може виконати. Щоб співробітник досяг позитивних результатів та ефективності, він має бути орієнтований на результати та економічні показники усієї організації.

Готовність керівника до ефективної роботи багато в чому визначається практикою його повсякденної діяльності, та раціональне використання робочого часу має вирішальне значення у формуванні стилю керівництва. Тому рекомендується мати окремий план на кожен період.

Таблиця 1.3 – Методи визначення пріоритетів в роботі менеджера

Принцип Парето		АВС-аналіз	
			
Аналіз Ейзенхауера			
Термінові справи		Нетермінові справи	
Важливі	I Вирішення критичних питань Невідкладні задачі Проекти, терміни надання яких закінчуються	II Планування нових проектів Оцінка одержаних результатів Визначення нових перспектив	
	III Перерви, переговори Деякі телефонні дзвінки, наради Розгляд невідкладних матеріалів Суспільна діяльність	IV Рутинна робота Деякі листи Деякі телефонні дзвінки «Поглиначі часу» Розваги	
Неважливі			

Для організації планів і пріоритизації завдань можна застосовувати метод Альпи, принцип Парето (при співвідношенні 80:20), принцип Ейзенхауера, ABC-аналіз (табл. 1.3).

Прийняття рішень включає вибір пріоритетних завдань і питань. Ухвалення рішення означає встановлення пріоритету.

Основна проблема менеджерів у тому, що вони виконують відразу багато роботи та розсіюють свою енергію на окремі, часто незначні, але, здавалося б, необхідні завдання. Менеджери повинні намагатися вирішувати безліч багатоманітних поточних завдань протягом робочого дня, вирішувати лише одне завдання за раз, робити тільки одну справу за раз, але послідовно та цілеспрямовано.

Обов'язковою умовою такої роботи є чітке рішення про пріоритетність важливих справ, складений відповідно до цього рішення перелік пріоритетів. Продумана постановка чітких пріоритетів, послідовне та планомірне виконання передбачених планом завдань відповідно до їх черговості допоможе:

- працюйте тільки над дійсно важливими та потрібними завданнями;
- вирішувати проблеми в міру їх терміновості;
- концентруватися на одному завданні;
- додержуватися обумовлених строків;
- вилучити завдання, які можуть виконувати інші;
- не залишайте незакінченими справи, які дозволено зробити сьогодні;
- отримувати більше задоволення від робочого дня та результатів праці;
- сторонитися стресових завдань.

Важливо мати розписаний порядок денний, щоб зробити ділову діяльність більш цілеспрямованою та зосередженою на дотриманні повсякденного порядку денного. Письмовий план допоможе значніше оцінити потреби у часі та більш реалістично спланувати вільний час.

Щонайкраще планувати лише частину робочого часу (60%). Важкопередбачувані події («пожирачі часу») не можуть бути повністю сплановані без балансу, пов'язаного зі специфікою роботи, що полягає в тому, що частину робочого дня керівник проводить поза робочим місцем, тому робота вимагає спілкування з людьми, відсоток часу обміну інформацією як резерв на випадок несподіваних гостей, телефонних дзвінків, кризових ситуацій або недооцінка тривалості деяких справ, але при цьому треба скоротити кількість «пожирачів часу».

Завжди потрібно переглядати плани та змінювати їх, якщо вони здаються нездійсненними або заважають досягти поставленої мети вчасно. Треба поставити таке правило: якщо якусь справу починати виконувати, вона має бути закінченою.

Принцип, сформульований італійським економістом Вільфредо Парето, неодноразово підтверджувався практично у різних галузях. Американські інженери, застосовуючи принцип Парето під час інвентаризації, встановили, що 20 % запасів зазвичай становлять 80 % вартості обстежених запасів [17].

Цей принцип передбачає перенесення цієї закономірності на робочу ситуацію керівника і означає, що у процесі 80 % результатів роботи досягаються у перші 20 % витраченого часу (табл. 1.3). Інші 80% витраченого часу дають лише 20% роботи від загальної кількості. Коли справа доходить до повсякденної роботи менеджера, це означає, що менеджеру не потрібно спочатку братися за найпростіші, найцікавіші чи найменш трудомісткі завдання. Потрібно вирішувати проблеми відповідно до їх важливості та значущості.

Послідовне застосування принципу Парето доцільно, якщо всі завдання аналізуються частинами в кінцевому результаті і розподіляються за ABC-категоріями.

Техніка пріоритизації ABC заснована на тому факті, що відсоткове співвідношення найбільш важливих та найменш важливих завдань у загальній

кількості залишається незмінним. Використовуючи літери А, В та С, завдання поділяються на три класи в залежності від важливості.

В основі АВС-аналізу (табл. 1.3) лежать три закономірності:

- найважливіші справи становлять 15% загальної кількості справ, якими займається менеджер. Вклад цих завдань у досягнення мети становить близько 65%;

- важливі завдання становлять 20 % усіх справ, їхня важливість для досягнення мети – близько 20 %;

- менш важливі (неважливі) завдання становлять 65% всіх справ, які складають важливість - 15%.

Для пріоритизації задач (табл. 1.3) за допомогою АВС-аналізу необхідно:

- скласти список всіх майбутніх робіт;
- систематизувати їх за ступенем важливості та визначити порядок;
- оцінювати завдання за категоріями А, В, С;
- завдання категорії А повинен виконувати сам керівник;
- завдання категорії В повинні бути перерозподілені;
- є другорядні завдання, які потрібно передати.

Прискорений аналіз часу за принципом Ейзенхауера (табл. 1.3) допомагає у випадках, коли необхідно терміново прийняти рішення пріоритетності завдань. Пріоритет визначається на основі таких критеріїв, як терміновість та важливість завдання.

Усі випадки поділяються на 4 групи:

- термінові/важливі відносини – повинен вирішувати менеджер;
- термінові/менш важливі питання – слід делегувати;
- менш термінові/важливі завдання – їх потрібно виконувати не одразу, а самостійно;
- менш термінові/менш важливі справи - не слід вирішувати.

Втрата часу може бути викликана недійовим управлінням та неправильною організацією справ. Неефективне управління витрачає час усіх співробітників, тому час менеджера повинен бути розписаний і витрачатися продуктивно.

Фактори, що зумовлюють до втрат часу через неефективне управління та недостатню організацію, показані на рис. 1.4.

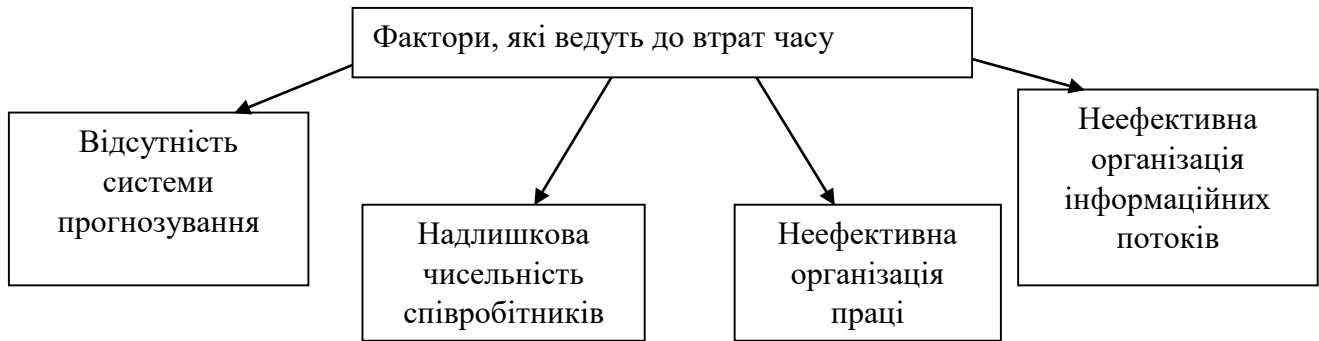


Рисунок 1.4 – Фактори, які ведуть до втрат робочого часу

Перші ознаки неефективної організації роботи – нескінченні зустрічі та наради. Наради не повинні займати більшу частину робочого часу працівника розумової праці. Занадто часті зустрічі завжди свідчать про неефективний поділ обов'язків на роботі та погано підібрані організаційні елементи [15]. Використання нормативів витрат робочого дня є надійною основою для проектування організації, і навіть планування діяльності та управління виробництвом. Щомісячна чи тижнева потреба є основою розрахунку денного вироблення, з допомогою якої створюється потокова технологія виробництва та встановлюється норма робочого часу [10].

Таким чином, крім перерахованих вище методів, для підвищення ефективності робочого часу, підвищення організаційно-управлінської діяльності підприємства використовується безліч інших методів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЦОП «НОВАТОР СЕРВІС»

2.1. Дослідження процесу обліку робочого часу керівника організації з метою виявлення нераціонально витраченої управлінської праці

Товариство з обмеженою відповідальністю «Центр охорони праці «Новатор сервіс» (далі – Центр) зареєстровано 02.10.2008 за юридичною адресою м. Харків. Керівником організації є Єгорова Ірина Яковлівна. Розмір статутного капіталу складає 54 500,00 грн [22]. На момент оновлених даних 12.03.2023 стан організації не перебуває в процесі припинення.

Основний вид діяльності: 71.20 Технічні випробування та дослідження.

Інші види: 85.32 Професійно-технічна освіта; 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.; 47.61 Роздрібна торгівля книгами в спеціалізованих магазинах [27].

ТОВ «ЦОП «Новатор сервіс» – це сучасна інноваційна компанія, яка працює на ринку більше десяти років і є його безсумнівним лідером. Центр надає всі послуги в галузі охорони праці та підвищення рівня безпеки праці: від первинного навчання спеціалістів і відповідальних осіб за охорону праці до експертизи підприємства. Крім того, фахівці надають консультації з питань навчання у сфері охорони праці на промисловому виробництві та зниження травматизму при виконанні робіт підвищеної небезпеки. Також Центр допоможе будь-якій організації підготувати необхідні документи, проводить аудит системи управління охороною праці [22].

Організаційна структура (рис. 2.1), що представляє собою певну впорядкованість завдань, ролей, повноважень і відповідальності, створює умови для здійснення підприємством своєї діяльності та досягнення цілей.

На підприємстві працюють наступні відділи: бухгалтерія; методичний відділ; експертний відділ; договірний відділ; адміністративний відділ.

Відповідно до рекомендацій МОЗ Центр надає послуги, спрямовані на дотримання «Правил безпеки працівників та відвідувачів офісу під час карантину».

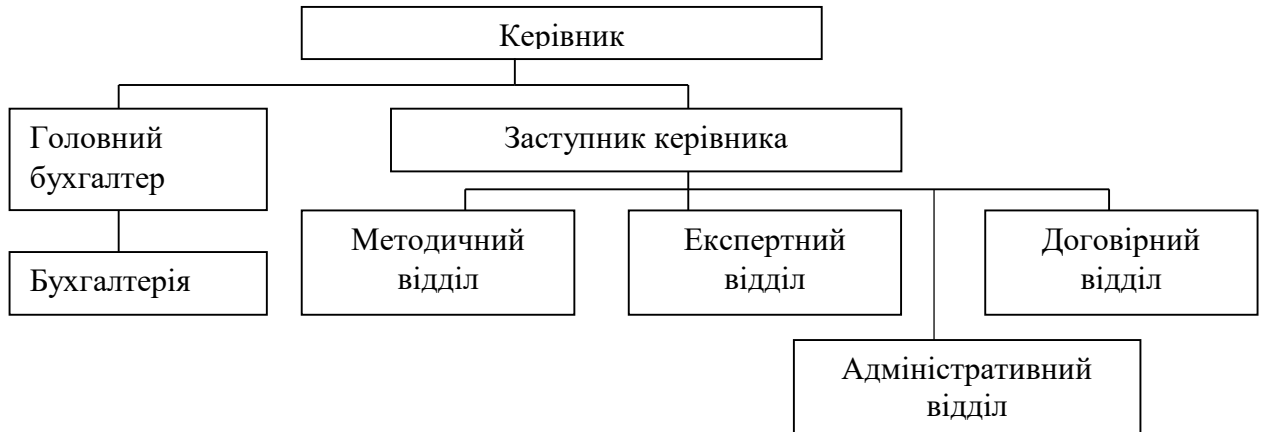


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ЦОП «Новатор сервіс»
(складено автором за джерелом 22)

Навчання з питань охорони праці для посадових і службових осіб проводяться в онлайн за допомогою програми ZOOM, а також відеолекцій, тобто Центр працює в дистанційному форматі та за укладеними домовленостями виїзжає на об'єкти для проведення перевірок щодо дотримання вимог охорони праці, а зараз ще й дотримання правила поведінки в умовах надзвичайної ситуації під час воєнного стану.

Центр пропонує послуги з проведення «Експертизи стану охорони праці та безпеки промислового виробництва» для отримання дозволів та «Аудиту стану охорони праці та безпеки промислового виробництва» для реєстрації декларацій в територіальних управліннях Державної служби України з питань праці по всій території України.

Організувати роботу Центра покладено на обов'язки керівника, який працює 40 год. на тиждень, 8 годин складає робочий день, який починається з 9.00 до 17.30. Відділи повністю укомплектовані сучасними меблями, засобами оргтехніки, є кімната для харчування, що відповідає раціональним режимам

праці та відпочинку. Проведемо дослідження ефективної роботи керівника Центра та вміння організувати роботу підлеглих і свою.

Як найбільш прийнятний метод дослідження витрат робочого часу для керівника було вибрано фотографію робочого часу, тому що цей метод дозволяє більш детально вивчити кожну хвилину діяльності керівника в досліджуваній період, і завдяки цьому зробити правильний аналіз ефективності застосування робочого часу. Алгоритм проведення фотографії робочого часу приведено на рис.

2.2.

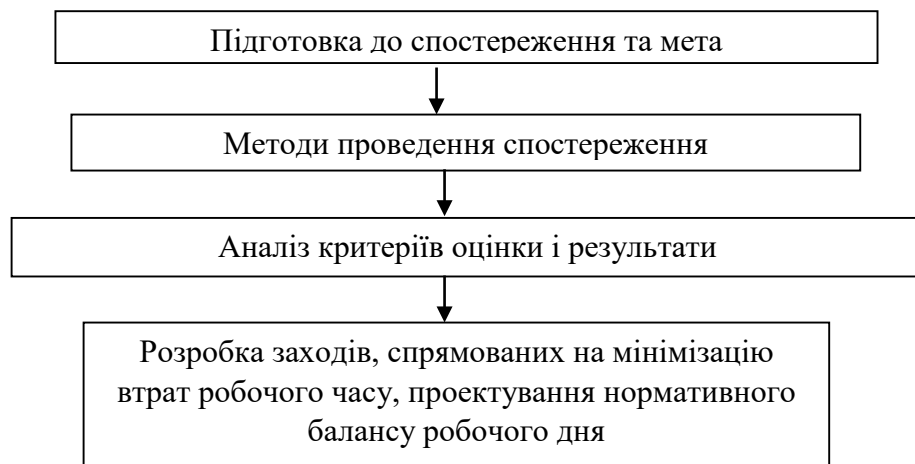


Рисунок 2.2 – Алгоритм проведення фотографії робочого часу

Дослідження витрат робочого часу проведено шляхом спостереження і замірів всіх без винятку витрат часу в порядку їх фактичної послідовності з 9.00 до 17.30.

Мета дослідження – виявлення нераціонально витраченої управлінської праці. Фотографія робочого дня проводилася разова та характеризується суцільним спостереженням протягом всього робочого дня.

Було підготовлено бланки спостереження, визначено час проведення фотографії робочого дня, узгоджено його із зацікавленими особами (керівником та його замісниками).

Для проведення дослідження розроблена фотографія робочого дня

керівника і проведено аналіз робочого часу, зібрані дані у таблиці Б.1 додаток Б.

На підставі даних фотографії робочого дня керівника підприємства склали таблицю із зведеними показниками витрат робочого часу (табл. 2.1). Обробка карти фотографії робочого часу 26 січня 2023 року показує, що за весь період спостереження керівник виконував роботи у такому порядку і обсязі:

Таблиця 2.1 – Витрати робочого часу керівника*

Витрати робочого часу	Кількість (хв)	
1. Підготовчо-заключний час (ПЗ)	1,2, 25	5+5+10
Всього		20
2. Оперативний час (ОП)	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 24	10+10+10+15+25 +15+45+10+5+30 +50+30+25+5+40+18+45
Всього		388
3. Обслуговування робочого місця (ОБ)	2, 26	5+5
Всього		10
4. Відпочинок та особисті потреби (ВО)	10, 19	5+5
Всього		10
5. Порухення трудової дисципліни (ПТД)	22	7
Всього		7
Всього		480

*Дані зібрано 26.01.2023 р.

Основна частка робочого часу керівника Центра витрачається на оперативну роботу, на яку відведено 338 хв. Аналіз результатів показав фактичний баланс робочого часу, який приведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Витрати робочого часу керівника*

Витрати робочого часу	Тривалість		Індекс
	хв	%	
Підготовчо-заключний час	65	13,54	ПЗ
Оперативний час	388	80,83	ОП
Обслуговування робочого місця	10	2,08	ОБ
Відпочинок та особисті потреби	10	2,08	ВО
Порухення трудової дисципліни	7	1,46	ПТД
Всього	480	100	

*Дані зібрано 26.01.2023 р.

На підставі фактичного балансу визначаємо показники використання робочого часу і допустиме зростання продуктивності праці.

Коефіцієнт використання робочого часу розраховується за формулою:

$$K_{\text{вик}} = \frac{T_{\text{пз}} + T_{\text{об}} + T_{\text{оп}} + T_{\text{во}}}{T_{\text{с}}}, \quad (2.1)$$

де $T_{\text{пз}}$ – час на підготовчо-заклучна робота;

$T_{\text{об}}$ – час на обслуговування робочого місця;

$T_{\text{оп}}$ – час на оперативну роботу;

$T_{\text{во}}$ – час на ВОП;

$T_{\text{с}}$ – тривалість спостереження.

$$K_{\text{вик}} = \frac{65 + 10 + 388 + 10}{480} = 0,9854 \text{ (98,54\%)},$$

Чим ближче величина розрахованого коефіцієнту використання робочого часу до 100 %, тим раціонально використовується фонд часу, це свідчить про високу завантаженість керівника.

Коефіцієнт ВРЧ, викликаних порушенням трудової дисципліни розраховується за формулою:

$$K_{\text{втр}} = \frac{T_{\text{птд}}}{T_{\text{с}}}, \quad (2.2)$$

де $T_{\text{птд}}$ – ВРЧ пов'язаних з порушенням трудової дисципліни;

$T_{\text{с}}$ – тривалість спостереження.

$$K_{\text{втр}} = \frac{7}{480} = 0,0146 \text{ (1,46 \%)}$$

Коефіцієнт ВРЧ складає 1,46 % від загального робочого дня. Ці втрати обумовлені порушенням трудової дисципліни.

Коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за рахунок уникнення прямих ВРЧ дорівнює:

$$K_{\text{пп}} = \frac{T_{\text{птд}}}{T_{\text{оп}}}, \quad (2.3)$$

де $T_{\text{птд}}$ – ВРЧ пов'язаних з порушенням трудової дисципліни;

$T_{\text{оп}}$ – час на оперативну роботу.

$$K_{\text{пп}} = \frac{7}{388} = 0,0180 \text{ (1,80 \%)}$$

Можливо підвищити продуктивності праці керівника на 1,80 %, якщо мінімізувати втрати часу.

Для розрахунку нормативного балансу робочого часу використовуються нормативи часу на підготовчо-заключну роботу, обслуговування робочого місця, на відпочинок і особисті потреби. Норматив підготовчо-заключного часу становить 40 хв, нормативи часу на відпочинок та обслуговування робочого місця – відповідно 3 % і 4 % оперативного часу.

Вибрані нормативи:

$$T_{\text{пз}} = 40 \text{ хв,}$$

$$H_{\text{об}} = 4 \%,$$

$$H_{\text{во}} = 3 \%,$$

$$T_{\text{об}} = 4 \% \times T_{\text{оп}},$$

$$T_{\text{во}} = 3 \% \times T_{\text{оп}},$$

Нормативний оперативний час визначається за формулою:

$$T_{\text{н}} = \frac{T_{\text{с}} - T_{\text{пз}}}{1 + \frac{H_{\text{об}} + H_{\text{во}}}{100}} = 411,2 \text{ хв.} \quad (2.4)$$

Нормативи часу

$$T_{\text{об}} = 4 \% \times T_{\text{оп}} = 16,5 \text{ хв,}$$

$$T_{\text{во}} = 3 \% \times T_{\text{оп}} = 12,3 \text{ хв.}$$

Прийнявши перераховані показники за нормативи, можна здійснювати стимулювання працівників, яке направлене на підвищення як продуктивності праці, так і на більш раціональне використання робочого дня, зменшення втрат часу.

При аналізі фактичні витрати робочого часу на підготовчо-заключну роботу і на обслуговування робочого місця зіставляються з нормативними витратами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Фактичні і нормативні витрати робочого часу керівника

Індекси	Затрати часу, хв		Відхилення, хв	
	нормативні	фактичні	надлишок	нестача
ПЗ	40	65	–	25
ОП	411,2	388	–	23,2
ОБ	16,5	10	6,5	–
ВО	12,3	10	2,3	–
ПТД	–	7	–	7

Витрати на підготовчо-заключну роботу і оперативну роботу перевищують витрати, встановлені за нормативами відповідно на 25 хв і 23,2 хв. Потрібно визначитися з основними причинами дефіциту часу, тому детально проаналізуємо їх:

1. Постійний поспіх. У стані постійного поспіху керівник не встигає зосереджуватися на тому завданні, яке він виконує в даний момент. Він іде по тому шляху, який першим прийшов на думку, замість того, щоб подумати про інші, можливо більш раціональних способах вирішення даного завдання.

2. Відсутність чіткого визначення пріоритетності робіт. При цьому керівник починає займатися найбільш легкими і приємними, не настільки важливими справами. В результаті у нього не вистачає часу на рішення вагомих, перспективних завдань.

3. Постійні доопрацювання вдома. Робота керівника відноситься певною мірою до інтелектуальної діяльності, тому важко розділити розумові процеси, пов'язані з цією діяльністю на здійснювані в робочий і вільний час. Це призводить до змішування робочого часу і вільного. При цьому керівник не встигає відпочивати, що позначається на його працездатності і здоров'я.

4. Великий потік рутинних справ, термінових і не запланованих, робота над якими займає багато часу.

5. "Поглиначі часу" – непередбачені та зумовлені недостатнім плануванням справ. Наприклад, телефонні дзвінки, непрохані відвідувачі, справи, за які працівник береться тому, що не може відмовити у проханні.

6. Недостатня мотивація праці. Наслідком є низька продуктивність, що тягне хронічну нестачу часу.

Максимально можливе підвищення продуктивності праці при усуненні всіх «поглиначів часу» і зайвих витрат робочого часу визначається за формулою:

$$\Pi = \frac{T_n - T_{оп}}{T_{оп}}, \quad (2.5)$$

$$\Pi = \frac{411,2 - 388}{388} = 0,06 (6 \%)$$

Обсяг виконаної роботи приведений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Обсяг виконаної роботи керівника

Вид діяльності	Витрачено часу, хв
Приготування робочого місця	10
Телефонна розмова з клієнтами	63
Інші телефонні розмови	7
Відповіді на питання підлеглих	55
Робота з документацією	315
Робота з електронною поштою	10
Планування	10

Як показала фотографія робочого дня керівник витрачає значну кількість часу (55 хв) на відповіді на питання підлеглих і працівників підрозділів.

Для мінімізації цих витрат можна застосувати метод С. Прентиса [14], який виділив наступні елементи робочого дня:

- «наріжний час»;
- час віддачі;
- шестидесятисекундний допуск;

- час можливостей;
- резерв для передбачуваних і очікуваних завдань.

«Наріжний час» охоплює період дня (годину або дві години), присвячений роботі, яку майже ніщо не порушує. Робота в «наріжний час» просувається швидко і якісно. Півгодини часу слід відводити на час віддачі. У цей час колеги можуть звернутися з тими проблемами, вирішення яких відклали протягом «наріжного часу». Шестидесятисекундний допуск: час на вирішення питань, на які можна відповісти за шістьдесят секунд. Час можливостей відповідає за непередбачені ситуації.

Основний робочий час витрачається на роботу з документацією (315 хв). Для мінімізації робочих витрат треба застосовувати практику делегування, яка є ключовою діяльністю керівника. Процес делегування – це процес безперервного розподілу обов'язків, прав і відповідної відповідальності [10].

Під делегуванням у загальному сенсі розуміється передача завдань своєму підлеглому зі сфери діяльності самого керівника, але при цьому керівник зберігає за собою відповідальність за керівництво, яка не може бути делегована. Передача завдання або діяльності може здійснюватися на тривалий термін або обходитися разовими дорученнями чи указами. Відмова від делегування доводить до перевантаження керівника, скорочує час, необхідний для виконання своїх безпосередніх обов'язків. Делегування допомагає керівнику вивільнити час для вагомих завдань і злегка розвантажитися, а також сприяє використанню професійних знань і навичок працівників, позитивно впливає на мотивацію праці співробітників.

Для успішного делегування необхідно підібрати придатних співробітників, чітко розподілити сфери відповідальності, узгоджувати виконання доручених завдань та здійснювати контроль робочого процесу і результатів, переривати спробу зворотного або самовільного делегування. З цього приводу важливо

керівнику стимулювати, надавати поради і консультиувати підлеглих, давати їм оцінку.

Делегувати слід рутинну роботу, спеціалізовану діяльність, приватні питання і підготовчу роботу. Ні в якому разі не можна делегувати таку роботу, як визначення стратегії, цілей, керівництво співробітниками, задачі високого ступеня ризику.

Підприємство налічує невелику кількість осіб, керівник не має можливості працювати з секретарем-референтом. Проте, досвідчений секретар позитивно впливає на ефективність використання робочого часу керівника. Всі телефонні дзвінки (займають більше 1 години) повинні проходити через секретаря, який перенаправляє дзвінки на керівника. Це дозволить заощадити робочий час.

Таким чином, в ході розгляду аналізу використання робочого часу, можна зробити висновок про те, що даний аналіз є невід'ємною частиною при аналізуванні діяльності керівника підприємства. Він дозволяє оцінити ступінь використання робочого часу, тобто його інтенсивність, а так само дозволяє виявити та опрацювати прийоми усунення ВРЧ.

2.2. Розрахунок показників використання робочого часу працівників ТОВ «ЦОП «Новатор сервіс»

Аналіз використання робочого часу відіграє одну з найважливіших ролей в аналітичній роботі підприємства. Аналіз використання робочого часу дозволяє оцінити раціональне використання трудових ресурсів, виконання плану по праці. Від раціонального використання робочого часу залежить ефективність роботи підприємства і виконання техніко-економічних показників.

Робочий час є частиною календарного часу, який витрачається на виробництво продукції та виконання робіт, пов'язаних з його виробництвом. Тому вихідним показником для аналізу робочого часу є календарний фонд часу

– число календарних днів місяця, кварталу, року, які припадають на одного робітника або на колектив робітників.

Для аналізу використання робочого часу застосовують такі показники:

- середньооблікова чисельність працівників;
- кількість людино-днів, відпрацьованих усіма робітниками за рік;
- кількість людино-годин, відпрацьованих усіма робітниками за рік (ФРЧ (ФРЧ));
- кількість днів, відпрацьованих одним робочим за рік;
- понаднормово відпрацьований час;
- середня тривалість робочого дня.

Структура календарного часу представлена на рисунку 2.3.

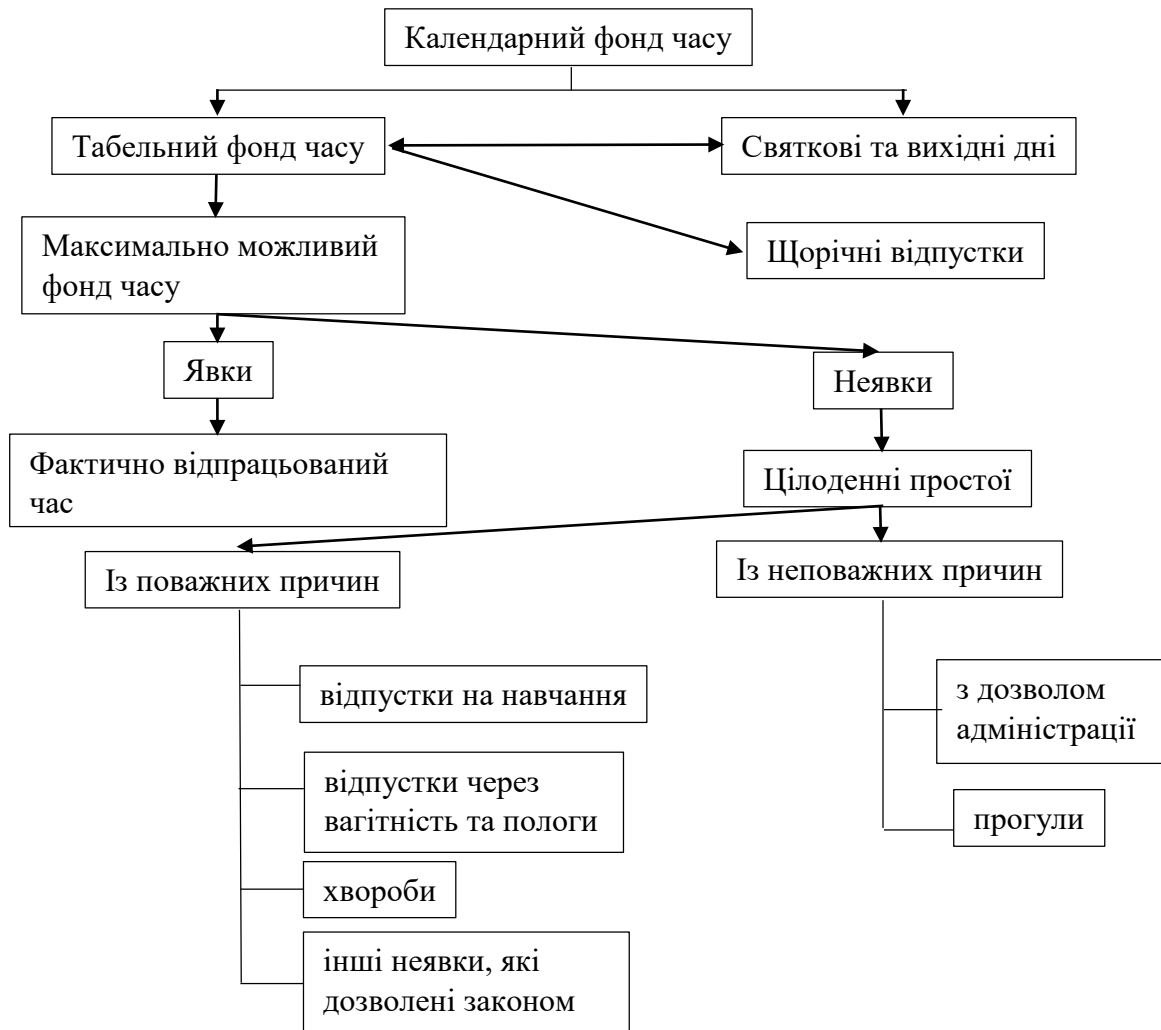


Рисунок 2.3 – Структура календарного часу

Сьогодні на ринку праці дуже велика конкуренція і роботодавці все більше усвідомлюють, що конкурентоспроможність їх підприємства безпосередньо залежить від рівня підготовки їхніх кадрів. Нажаль, свіжих даних не вдалося зібрати, щоб побачити тенденцію використання робочого часу в умовах війни.

Під час воєнного стану основним методом скорочення витрат на заробітну плату був механізм оголошення звільнень. Для того, щоб не втратити цінні кадри, роботодавець йде на ризики, запроваджує простої та виплачує 2/3 окладу, коли працівники, які неспроможні працювати на місцях. Вихід став один, перевести на дистанційний формат, але з врахуванням відпрацьованого часу. Це звісно диктується необхідністю оптимізації роботи підприємства і умінням організувати роботу в таких тяжких воєнних умовах. Норми робочого часу довелось визначати самостійно, враховуючи нюанси воєнного стану, які викладені у Законі «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 р. № 2136 [4].

Тривалість робочого часу на рік на всіх підприємствах не може бути однаковою, тому скористаємося методикою розрахунку ФРЧ, який представлений у додатку В, таблиця В.1:

Максимально використаний фонд робочого дня характеризує, скільки часу фактично співробітники Центру могли працювати якнайбільше.

У таблиці 2.5. зібрані основні показники використання робочого часу підприємства у 2019, 2020, 2021 роках.

За наведеною методикою проведемо розрахунки абсолютних показників фонду робочого часу працівників Центру.

1. Розрахунок календарного ФРЧ:

$$\Phi_{\text{к}} \text{ 2019 рік} = 366 \times 12 = 4392 \text{ людино} - \text{ днів,}$$

$$\Phi_{\text{к}} \text{ 2020 рік} = 365 \times 13 = 4745 \text{ людино} - \text{ днів,}$$

$$\Phi_{\text{к}} \text{ 2021 рік} = 365 \times 13 = 4745 \text{ людино} - \text{ днів.}$$

Таблиця 2.5 – Показники використання робочого часу працівників ТОВ

«ЦОП «Новатор сервіс»

Показники	2019	2020	2021
Середньооблікова кількість робітників, осіб	12	13	13
Відпрацьовано робітниками людино-днів	2484	2889	2840
Число людино-днів цілоденних простоїв	0	0	0
Число людино-днів неявок на роботу, всього	1910	1856	1905
В тому числі:			
щорічні відпустки	204	218	216
навчальні відпустки	0	21	20
відпустки у зв'язку з пологами	0	0	0
неявки через хворобу	170	164	187
інші неявки, дозволені законом (виконання державних обов'язків і т.д.)	0	0	0
неявки з дозволу адміністрації	0	0	0
прогули	0	0	0
Число людино-днів святкових і вихідних	1380	1482	1482
Число відпрацьованих людино-годин, всього	19788	23008	22660
У тому числі надурочно	0	0	0

2. Розрахунок табельного ФРЧ:

$$\Phi_T \text{ 2019 рік} = 4392 - 1380 = 3012 \text{ людино - днів,}$$

$$\Phi_T \text{ 2020 рік} = 4745 - 1482 = 3263 \text{ людино - днів,}$$

$$\Phi_T \text{ 2021 рік} = 4745 - 1482 = 3263 \text{ людино - днів.}$$

3. Розрахунок максимально можливий ФРЧ:

$$\Phi_{\max} \text{ 2019 рік} = 4392 - 1380 - 204 = 2808 \text{ людино - днів,}$$

$$\Phi_{\max} \text{ 2020 рік} = 4745 - 1482 - 218 = 3045 \text{ людино - днів,}$$

$$\Phi_{\max} \text{ 2021 рік} = 4745 - 1482 - 216 = 3047 \text{ людино - днів.}$$

На основі абсолютних показників розраховують відносні показники робочого часу, що характеризують рівень використання конкретного ресурсу часу, який відображають у ФРЧ.

В таблиці 2.6 зведено дані по ФРЧ підприємства за три роки.

Таблиця 2.6 – ФРЧ працівників ТОВ «ЦОП «Новатор сервіс»

Показники	2019	2020	2021
Календарний ФРЧ, людино-днів	4392	4745	4745
Табельний ФРЧ, людино-днів	3012	3263	3263
Максимально можливий ФРЧ, людино-днів	2808	3045	3047

1. Розрахунок коефіцієнту використання календарного ФРЧ:

$$K_{\text{вик к ф}} \text{ 2019 рік} = \frac{2484}{4392} \times 100 = 56,56 \%,$$

$$K_{\text{вик к ф}} \text{ 2020 рік} = \frac{2889}{4745} \times 100 = 60,89 \%,$$

$$K_{\text{вик к ф}} \text{ 2021 рік} = \frac{2840}{4745} \times 100 = 59,85 \%.$$

2. Розрахунок коефіцієнту використання табельного ФРЧ:

$$K_{\text{т ф}} \text{ 2019 рік} = \frac{2484}{3012} \times 100 = 82,47 \%,$$

$$K_{\text{т ф}} \text{ 2020 рік} = \frac{2889}{3263} \times 100 = 88,54 \%,$$

$$K_{\text{т ф}} \text{ 2021 рік} = \frac{2840}{3263} \times 100 = 87,04 \%.$$

3. Розрахунок коефіцієнту використання максимально можливого ФРЧ:

$$K_{\text{max ф}} \text{ 2019 рік} = \frac{2484}{2808} \times 100 = 88,46 \%,$$

$$K_{\text{max ф}} \text{ 2020 рік} = \frac{2889}{3045} \times 100 = 94,88 \%,$$

$$K_{\text{max ф}} \text{ 2021 рік} = \frac{2840}{3047} \times 100 = 93,21 \%.$$

Дані відносних показників невикористаного робочого часу за три роки приведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Відносні показники робочого часу працівників Центра

Показники	2019	2020	2021
Коефіцієнт використання календарного ФРЧ, %	55,56	60,89	59,85
Коефіцієнт використання табельного ФРЧ, %	82,47	88,54	87,04
Коефіцієнт використання максимально можливого ФРЧ, %	88,46	94,88	93,21
Невикористаний робочий час, %	11,54	5,12	6,79

Невикористаний час порівняно з 2019 роком зменшився на 6,42 % у 2020 році, чисельність робітників збільшилася на 1 особу, зменшився час неявок через хворобу. Проте у 2021 році невикористаний час збільшився на 1,67 % у порівнянні з 2020 роком.

Питома вага ВРЧ в максимально можливому фонді дорівнює відношенню суми числа людино-днів цілоденних простоїв і неявок з неповажних причин до максимально можливого ФРЧ дорівнює нулю. Розподіл максимально можливого ФРЧ приведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Розподіл максимально можливого ФРЧ, %

Показники	2019	2020	2021
Відпрацьований час	88,46	94,88	93,21
Час, не використаний з поважних причин	11,54	5,12	6,79
ВРЧ	0	0	0
Максимально можливий ФРЧ	100	100	100

При розрахунку середніх показників відпрацьованих днів одним робочим використовують методику, яка подана у Додатку Г, таблиця Г.1:

Проведемо розрахунки середніх показників відпрацьованих одним працівником підприємства за три роки.

1. Середня тривалість робочого періоду (рік) (РП_с) показує середнє число днів, відпрацьованих одним робочим за період:

$$РП_c \text{ 2019 рік} = \frac{2484}{12} = 207 \text{ днів,}$$

$$РП_c \text{ 2020 рік} = \frac{2889}{13} = 222,23 \text{ днів,}$$

$$РП_c \text{ 2021 рік} = \frac{2840}{13} = 218,46 \text{ днів.}$$

2. Число днів неявок з усіх причин в середньому на одного робітника (H_c) визначається діленням загального числа людино-днів неявок, включаючи святкові та вихідні дні, на середньооблікову чисельність робітників. Цілоденні простої на підприємстві відсутні. У середньому на одного робітника протягом року припадає неявок на роботу:

$$H_c \text{ 2019 рік} = \frac{1910}{12} = 159,17 \text{ днів,}$$

$$H_c \text{ 2020 рік} = \frac{1856}{13} = 142,77 \text{ днів,}$$

$$H_c \text{ 2021 рік} = \frac{1905}{13} = 146,54 \text{ днів.}$$

3. Середня фактична тривалість робочого періоду (k) – середнє число днів, відпрацьованих одним середньообліковим працівником за рік:

$$k \text{ 2019 рік} = \frac{2808}{12} = 234 \text{ днів,}$$

$$k \text{ 2020 рік} = \frac{3045}{13} = 234,23 \text{ днів,}$$

$$k \text{ 2021 рік} = \frac{3047}{13} = 234,39 \text{ днів.}$$

4. Коефіцієнт використання робочого періоду ($K_{рп}$) характеризує ступінь використання робочого періоду:

$$K_{рп} \text{ 2019 рік} = \frac{207}{234} \times 100 = 88,46 \% ,$$

$$K_{рп} \text{ 2020 рік} = \frac{222,23}{234,23} \times 100 = 94,88 \% ,$$

$$K_{\text{рп}} \text{ 2021 рік} = \frac{218,4}{234,39} \times 100 = 93,21 \% .$$

Середні показники робочого часу відпрацьованих одним працівником зведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Середні показники робочого часу відпрацьованих одним працівником підприємства

Показники	2019	2020	2021
Середня тривалість робочого періоду, дні	207	222,23	218,46
Число днів неявок з усіх причин в середньому на одного працівника, дні	159,17	142,77	146,54
ВРЧ	0	0	0
Середня фактична тривалість робочого періоду, дні	234	234,23	234,39
Коефіцієнт використання робочого періоду, %	88,46	94,88	93,21

Розглянуті показники, які розраховані в людино-днях, не дають достатньо повного сприймання про використання робочого часу протягом робочого дня. В різних ситуаціях цей показник може змінитися за таких обставин, як: запізнення на роботу, передчасна відсутність на роботі, тому слід розраховувати показники фактичного використання робочого часу в людино-годинах.

5. Середня фактична тривалість робочого дня (\bar{t}):

$$\bar{t} \text{ 2019 рік} = \frac{19788}{2484} = 7,97 \text{ год,}$$

$$\bar{t} \text{ 2020 рік} = \frac{23008}{2889} = 7,96 \text{ год,}$$

$$\bar{t} \text{ 2021 рік} = \frac{22660}{2840} = 7,98 \text{ год.}$$

6. Коефіцієнт використання робочого дня ($K_{\text{вик рд}}$):

$$K_{\text{вик рд}} \text{ 2019 рік} = \frac{7,97}{8,0} \times 100 = 99,63 \% ,$$

$$K_{\text{вик рд}} \text{ 2020 рік} = \frac{7,96}{8,0} \times 100 = 99,5 \% ,$$

$$K_{\text{вик рд}} 2021 \text{ рік} = \frac{7,98}{8,0} \times 100 = 99,75 \%$$

7. Розрахунок інтегрального показника характеризує одночасне використання тривалості робочого дня, і робочого року: відношення числа фактично відпрацьованих людино-годин на максимально можливий ФРЧ в людино-годинах. Інтегральний коефіцієнт (I) характеризує ступінь використання робочого часу як протягом робочого дня, так і в продовження робочого року, тобто з урахуванням внутрішньо змінних і цілоденних ВРЧ і часткової компенсації їх понаднормову роботу (табл. 2.10).

$$I 2019 \text{ рік} = \frac{19788}{2808 \times 8,0} \times 100 = 88,09 \%$$

$$I 2020 \text{ рік} = \frac{23008}{3045 \times 8,0} \times 100 = 94,45 \%$$

$$I 2021 \text{ рік} = \frac{22660}{3047 \times 8,0} \times 100 = 92,96 \%$$

Перевищення норми робочого часу називається понаднормовою роботою [24]. Вони навіть можуть бути включені до плану. Однак обмеження на понаднормову роботу такі (стаття 65 ПК):

- протягом 2 днів підряд не більше 4 годин;
- на рік на одного працівника не більше 120 годин.

Середні показники робочого дня працівника (табл. 2.10) розраховано до воєнного стану в Україні.

Таблиця 2.10 – Середні показники робочого дня працівника Центру

Показники	2019	2020	2021
Середня встановлена тривалість робочого дня, год	8,0	8,0	8,0
Середня фактична тривалість робочого дня, год	7,97	7,96	7,98
Коефіцієнт використання робочого дня, %	99,63	99,5	99,75
Інтегральний коефіцієнт, %	88,09	94,45	92,96
Загальні ВРЧ від максимально можливого ФРЧ в людино-годинах, %	11,91	5,55	7,04

Аналіз ФРЧ на підприємстві показав, що інтегральний коефіцієнт збільшився на 6,36 %, загальні ВРЧ від максимально можливого фонду зменшилися порівняно з 2019 р. Це можна пояснити тим, що у 2020 році підприємство змінило свою адресу, та покращило умови праці. Однак, як показав аналіз в порівнянні 2020 р з 2021 р загальні ВРЧ від максимально можливого фонду збільшилися на 1,49 %. Це можна пояснити тим, що діяльність підприємства залежить від зовнішніх факторів, насамперед від діяльності інших підприємств та роботи їх в режимі карантину.

Не варто забувати зміни у роботі підприємств та установ, які були внесені наслідками початку пандемії Covid-19. Карантин, заборона відвідування громадських місць, обмеження роботи громадського транспорту та перетік самої хвороби у працівників значно ускладнили роботу усіх організацій. Час, який був необхідним для переналаштування роботи, провадження віддаленого доступу до робочого місця для окремих категорій працівників зіграв одну з вирішальних ролей, у тому числі, і на показниках, наведених у цьому розділі.

Для підвищення ефективності роботи підприємства необхідно удосконалювати структуру використання робочого часу, тому що працівники Центру знаходяться у дистанційному режимі. Керівнику довелося скоротити внутрішньо змінні і цілоденні витрати робочого часу та здійснювати контроль за нормами робочого часу за допомогою запису відпрацьованого часу у таблиці обліку робочого часу. Там зазначалися причини недотримання норми, це лікарняні, дні відпустки, відрядження, прогули тощо. І тут контроль робочого дня здійснюється не за тиждень, а за певний розрахунковий період. Зазвичай, це місяць. При цьому важливо загалом дотримуватись місячної норми. Гнучка система роботи визначена у колективному трудовому договорі та включена до правил внутрішнього трудового розпорядку. Керівнику надсилаються щомісячні звіти які зрівнювалися з запланованими видами робіт, застосовувались різні комп'ютерні програми, спрямовані на економію часу. За допомогою різних

програм було створено централізоване керування файлами (VDoc; АСКОД; SQ - контроль справ; MetaTimer; С-Organizer Pro).

Розрахунок норми тривалості робочого часу на 2022 рік, розрахованої за календарем п'ятиденного робочого тижня з двома вихідними днями в суботу та неділю при однаковій тривалості часу роботи за день впродовж робочого тижня та відповідним зменшенням тривалості роботи напередодні святкових та неробочих днів, наводиться у додатку Д. За таких умов працівники Центра працювали з різною тривалістю робочого тижня, тому, що під час воєнного стану норма робочого часу у 2022 рік змінювалася. Працівники переводились на дистанційну форму роботи і за наказом були переведені на 36-годинний робочий тиждень, який склав 1792,8 години і це стосувалося керівного складу, викладацький склад відпрацював при 24-годинному робочому тижні 1195,2 години.

Ведення табеля обов'язково, оскільки керівник мав забезпечити достовірний облік виконаної працівником роботи та облік витрат за оплату праці (Закон 24-03-1995 р. «Про оплату праці», ст. 30, № 108). Реєстраційна картка перевіряється Державною службою України з питань праці [23].

2.3. Основні напрямки щодо самоорганізації як шляхи підвищення ефективності роботи керівника Центру.

Сьогодні одними із головних ознак керівника вважаються професійна компетентність, лідерські та ділові якості, комунікабельність, вміння ставити перед собою та досягати професійної мети, професійна мобільність тощо. Разом з тим такими важливими професійним якостям, як саморганізованість, вміння правильно планувати свій робочий час, приділяється достатня увага вченими, але для організації праці все ж таки потрібен покроковий план систематизації бізнесу. Вирішуючи питання, пов'язані з управлінням виробничою діяльністю

організації, бізнесом, менеджеру потрібно набувати відповідних компетентностей та досвіду.

У навчальному посібнику «Самоменеджмент» Юринець З.В., Макара О.В. дають практичні рекомендації з питань самоуправління, самоорганізації [30]. Таким чином, щоб набувати компетентностей, менеджеру потрібно займатися самоорганізацією, саморозвитком, самовдосконаленням. Методи самоаналізу: виявлення сильних сторін і чеснот за класифікацією К. Петерсона і М. Селігмана (VIA Classification of Strengths and Virtues) (додаток Ж, табл. Ж.1); визначення сильних сторін за класифікацією Д. Кліфтона й Е. Андерсена (Gallup Strengths Finder) (додаток Ж, табл. Ж.2); методологія SWOT-аналізу за визначенням Г. Мінтцберга управлінських ролей менеджера (додаток Ж, табл. Ж.3).

Самоорганізація – одне з основних питань самоврядування та тайм-менеджменту, що полягає у послідовному та цілеспрямованому використанні ефективних методів, прийомів та технологій для самореалізації та саморозвитку свого творчого потенціалу в даному порядку (рис. 2.4):

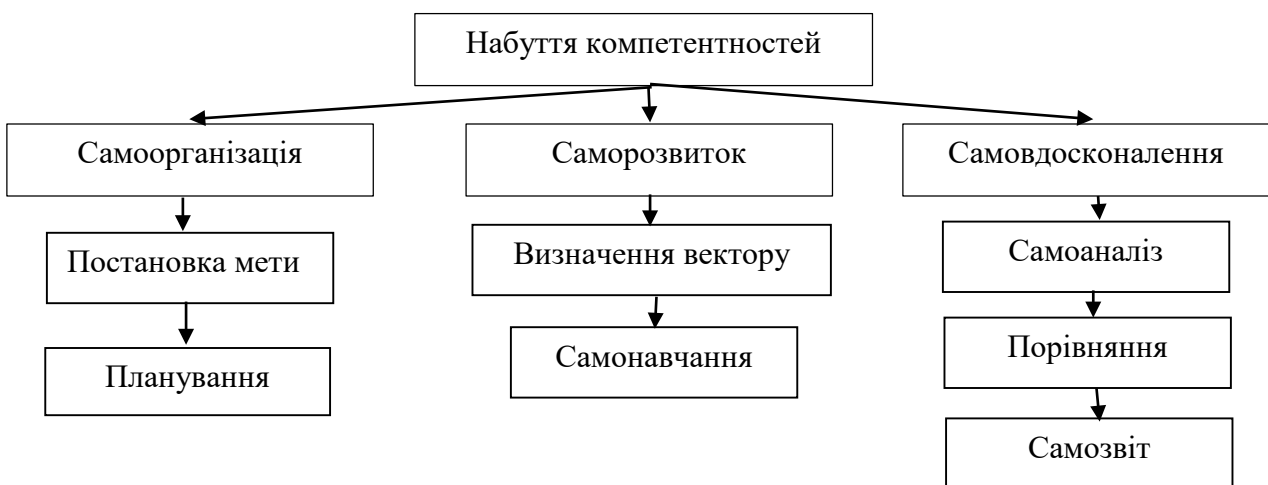


Рисунок 2.4 – Робота з самоорганізації

Самоорганізація роботи керівника – це його власна діяльність з управління часом; встановлення пріоритетів рішення оперативних і тактичних завдань; правильний розподіл своїх зусиль і вміння делегувати; участь в нарадах, зборах;

проведення прийомів і бесід; робота з кореспонденцією; телефонні розмови; зосередження уваги на резервах використання робочого часу. Все це покладено у підвищення якості управління. Здійснення оптимізації власної діяльності, вирішення певних професійних проблем, можна представити у вигляді послідовного виконання взаємопов'язаних функцій самоорганізації (рис. 2.5.).

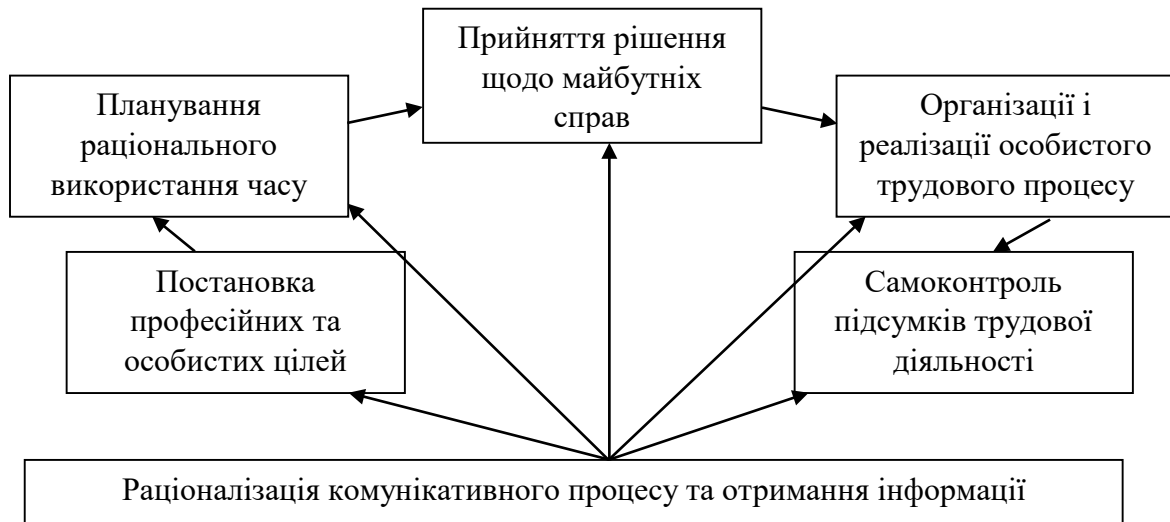


Рисунок 2.5 – Функції самоорганізації керівника

Визначальною перевагою перелічених функцій є значна економія в кінцевому результаті роботи, саме коли встановлюються цілі і плануються витрати робочого часу. Встановлення пріоритетності намічених завдань дозволяє виділити завдання, які визнають першочергове або другорядне значення. Самоконтроль за виконанням трудової діяльності дозволяє порівнювати заплановані та фактично отримані результати, коригувати їх за встановленими відхиленнями. Наприкінці кожного робочого дня необхідно контролювати і відображати не тільки факт виконання поставлених цілей, але і здійснювати контроль та аналіз причин невиконаних завдань.

На керівника щодня обрушується потік інформації, яку йому доводиться упорядковувати. Для того щоб економити власний робочий час необхідно

розробити підхід до опанування інформації, над якою щоденно приходиться працювати (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Основні результати самоорганізації керівника за визначеними функціями і методами

Функція	Методи	Результат
1. Постановка цілей	Визначення стратегії та мети, аналіз ситуації, цільові методи досягнення успіху, формулювання мети.	Мотивація, робота над слабкими сторонами, визнання сильних сторін, зосередження зусиль на перешкодах, уточнення та встановлення термінів та наступних кроків
2. Планування використання часу	Стратегічне та оперативне планування, щоденне планування, принципи планування часу, метод «Альпи», система Франкліна, планування із зворотнім зв'язком, щоденник часу.	Готовність до реалізації мети, оптимальний розподіл та планування часу, скорочення термінів виконання.
3. Прийняття рішення	Пріоритизація, принцип Парето, ABC-аналіз, принцип Ейзенхауера, делегування завдань.	Пріоритетне вирішення важливих проблем, розстановка справ за рівнем їхньої важливості, продуктивність праці.
4. Організація і реалізація плану	Розпорядок дня, графік продуктивності, денний робочий план.	Концентрація на значних завданнях, використання піку продуктивності, облік періодичних коливань, становлення індивідуального робочого стилю.
5. Самоконтроль	Виявлення сильних сторін і чеснот за класифікацією К. Петерсона і М. Селігмана, визначення сильних сторін за класифікацією Д. Кліфтона й Е. Андерсена, методологія SWOT-аналізу за визначенням Г. Мінтцберга.	Впевненості у собі; збільшення швидкості реакції на різні ситуації; більший контроль за своїми емоціями; покращення самооцінки; підвищений рівень енергії; зниження стресу; контроль негативних емоцій.
6. Інформація та комунікація	Раціональний розгляд документації та листування, ефективно проведення зустрічей, нарад, телефонних переговорів.	Краща організація зустрічей і конференцій, розподіл часу для розмов, дистанція від можливих перешкод та незручностей.

Отже, вирішуючи питання, пов'язані з управлінням персоналом (підлеглими), менеджер сприяє організації спільної діяльності працівників, формуванню сильної команди відтворює ефективне спілкування; налагоджує взаєморозуміння в колективі; управляє знаннями, кар'єрним зростанням; виділяє ключові компетенції працівників; управляє талантами.

Для управління собою, менеджеру потрібно займатися саморозвитком; збагачувати культуру та правила етичних норм; вміти слухати; розвивати ораторські здібності; повчатися грамотної писемності; володіти іноземною мовою, вміти правильно організовувати роботу з документами; постійно самовдосконалюватися.

Щоб мати високий результат роботи потрібно постійно оцінювати себе і контролювати хід роботи та вміти розподіляти час у відношенні 60/40, застосовуючи методи самоаналізу, які надано у додатку Ж.

Таким чином, існує велика кількість шляхів і методів підвищення ефективності управління на підприємстві. Підвищити ефективність управління можна завдяки застосування різноманітних методів самоменеджменту і тайм-менеджменту.

Отже, тайм-менеджмент — це більше організація часу та робочого часу, ніж його економія. Менеджер повинен прагнути до справедливого розподілу часу відповідно до особистих і професійних інтересів. Необхідно використовувати час таким чином, щоб забезпечити максимальну кількість завдань, що в свою чергу призводить до виконання проміжних завдань, які приведуть до реалізації головної мети.

Здійснення заходів з організації праці сприятиме широкому використанню самоменеджменту. Управління власним робочим часом допоможе досягнути, як гармонії в особистому житті, так і покращення ефективності роботи всього підприємства.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Забезпечення ефективності діяльності вищого менеджера є невід'ємною частиною загальної проблеми підвищення економічної ефективності підприємства.

Сьогодні існує багато шляхів і методів підвищення ефективності управління, кожен з яких пов'язаний з певною сферою діяльності компанії. Підвищити ефективність управління можна також шляхом застосування різних методів безпосередньо до керівника, наприклад, підвищення його кваліфікаційного рівня, підвищення його мотивації і т. д. Однак кожному керівнику важливо усвідомлювати, що найвищою ефективністю управлінської діяльності буде досягається за умови використання в комплексі різних методів, орієнтованих на мету і стратегію розвитку компанії.

У першому розділі кваліфікаційної роботи були розглянуті теоретичні підходи до організації праці керівника, визначено основні функції управління, зміст праці керівника та структурування особистісних характеристик і вміння організувати роботу підлеглих. Досліджено також роль керівника і його дії під час війни, обговорено найбільш популярні засоби управління менеджером на виробництві та визначено основні методи організації ефективної управлінської діяльності керівника.

Зроблено такі висновки, що ефективний менеджер повинен мати навички проведення регулярних стратегічних сесій з командою, планування майбутнього бачення, формування стратегічних цілей, створення декомпозиції цих цілей і комплексу стратегічних проєктів. Усе це основні елементи, які слід використовувати для успіху компанії.

У другому розділі розглядався процес обліку робочого часу керівника та його підлеглих, розглядалися основні методи підвищення ефективності системи організації праці керівника та принципи створення сильної команди.

Формування ефективної організаційної структури можна розглядати з позиції ухвалення управлінських рішень. Раціональна організація управлінської праці є необхідною базою розрахунку фонду робочого часу, його нормування,

що, у свою чергу, є основою удосконалення організації праці, правильного планування чисельності працівників управління, оплати їх праці. Проаналізувавши використання робочого часу, можна зробити висновок, що цей аналіз є невід'ємною частиною дослідження ефективності роботи керівника компанії. Це дозволило оцінити ступінь використання робочого часу, а також дозволило визначити ВРЧ і створити способи їх усунення. Невикористаний час порівняно з 2019 роком зменшився на 6,42 % у 20-мі і 21-му роках, з причин неявок через хворобу, в країні на той час була вспышка епідемії COVID-19 і велика захворюваність у компанії.

Час, який був необхідним для переналаштування роботи, провадження віддаленого доступу до робочого місця для окремих категорій працівників зіграв одну з вирішальних ролей в ефективності роботи керівника Центру. Таким чином, у процесі дослідження були підготовлені практичні рекомендації щодо ефективності організації роботи керівника та дистанційного контролю роботи колективу.

Отже, для підвищення ефективності діяльності Центру необхідно вдосконалити структуру використання робочого часу. Необхідно скоротити внутрішньозмінні і добові ВРЧ, провести організаційні заходи, підвищити трудову дисципліну, знизити захворюваність. Вирішуючи питання щодо управління персоналом (підлеглими), керівник сприяє організації загальної діяльності працівників, формуванню міцної корпоративної культури; створює соціально-психологічний клімат у колективі. Особливо важливо в організації праці – це стабільність персоналу, стійкість до виживання в складних умовах та бачення перспектив розвитку компанії. Таким чином, на постійній основі керівнику необхідно проводити самоаналіз застосовуючи різні методи: виявлення сильних сторін і чеснот за класифікацією К. Петерсона і М. Селігмана (VIA Classification of Strengths and Virtues); визначення сильних сторін за класифікацією Д. Кліфтона й Е. Андерсена (Gallup Strengths Finder); методологія SWOT-аналізу за визначенням Г. Мінтцберга управлінських ролей менеджера.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження переліку виробництв, цехів, професій і посад із шкідливими умовами праці, робота в яких дає право на скорочену тривалість робочого тижня. Постанова Кабміну від 21.02.2001 р. № 163 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/163-2001-%D0%BF#Text>
2. Про колективні договори і угоди : закон України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
3. Про оплату праці : закон України від 24.03.1995 р. № 108 URL : <https://ips.ligazakon.net/document/Z950108>
4. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : закон України від 15.03.2022 р. № 2136. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
5. Про професійний розвиток працівників: закон України URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 06.11.2022).
6. Варава Л.М., Максимчук А.Г., Варава А.А., Аратюнян А.Р. Організація праці менеджера: Навчальний посібник. Кривий Ріг: Криворізький технічний університет, 2011. 477 с.
7. Виноградська О. М. Виноградська Н. С., Шевченко В. С. Менеджмент: навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 160 с.
8. Виноградський М. Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера : навчальний посібник для вузів. Київський економічний інститут менеджменту. Київ: Кондор, 2007 412 с.
9. Виноградський М. Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом : навчальний посібник [2-е вид.]. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

10. Вітковський В. С. Норми робочого часу як гарантія захисту права працівника на життя. *Адвокат*. 2010. № 12. С. 22-26. : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/adv_2010_12_4.pdf.
11. Данюк В. Організація праці менеджера : Навч. посібник. Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2006. 272 с.
12. Державна служба України з питань праці URL : <https://dsp.gov.ua/>
13. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л. Історія вчень менеджменту: навчальний посібник. Київ, 2008. 477 с. URL : <https://www.yakaboo.ua/istorija-vchen-menedzhmentu-navchal-nij-posibnik.html>
14. Економіка праці і соціально-трудова відносини : навчальний посібник / [Ведерніков М. Д., Хитра О. В., Гарват О. А., Чернушкіна О. О.]. Львів : Новий Світ-2000, 2012. 869 с.
15. Крикун О. О. Ключові моменти тайм-менеджменту для досягнення успіху в бізнесі. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль, ТНТУ, 2019. Том 59. № 4. С. 90–97. – (соціальна економіка і політика). DOI. URL:https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.04.090
16. Крикун О. О. Здатність менеджера організувати управлінську працю. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку» Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій*, 2021. Випуск 60. С. 99-103. URL: [https:// www.market-infr.od](https://www.market-infr.od)
17. Крикун О. О. Особливості застосування методів тайм-менеджменту в роботі керівника. *International Science Journal of Management, Economics & Finance* 2022; 1(4): С. 48-56 URL : <https://isg-journal.com/isjmef/> doi: 10.46299/j.isjmef.20220104.02
18. Менеджмент: простір варіантів : навчальний посібник. За заг. ред. проф. Г. О. Дорошенко. Харків. ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2020. 520 с.
19. Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційної роботи бакалавра для здобувачів галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М. Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 36 с. URL : <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/17674>

20. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В. Менеджмент : підручник. 2-ге вид. Київ : Кондор, 2021. 757 с.

21. Організація праці менеджера: конспект лекцій : укладач Г.О. Швіндіна. Суми: Сумський державний університет, 2011. 132 с.

22. Офіційний сайт ТОВ «ЦОП «Новатор сервіс» URL : <https://novator-service.com.ua/>

23. Редакція сайту «Главбух» URL : <https://buhplatforma.com.ua/article/8475-normi-trivalost-robochogo-chasu-na-2021-rk>

24. Рульєв В. А. Гуткевич С. О. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

25. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

26. ТОВ «ЦОП «Новатор сервіс» : анкета URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36034851/

27. Файнберг К. П. Критерії визначення ефективності використання робочого часу менеджера. *Глобалізація наукових знань: міжнародна співпраця та інтеграція галузей наук*: матеріали IV Міжнародної студентської наукової конференції, м. Тернопіль, 17 лютого, 2023 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа», 2023. 434 с., С. 72-73.

28. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій : навч. посіб. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2019. 333 с.
29. Чайка Г. Л. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Знання, 2007. 420 с.
30. Юринець З.В., Макара О.В. Самоменеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.
31. Chung H. Working time flexibility in European companies / H. Chung, M.J.M. Kerkhofs, P. Ester. Luxembourg: Office for Official Publications of European Communities, 2007. 84 p.
32. Drucker, P. F. (1967). *The Effective Executive*. HarperCollins.
33. HofFMacan T. Time management: test of a process model / T. HofFMacan. *Journal of Applied Psychology*. 1994. Vol. 79, N 3. P. 381-391.
34. Tracy, B. (2007). *Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time*. Berrett-Koehler Publishers.

ДОДАТКИ

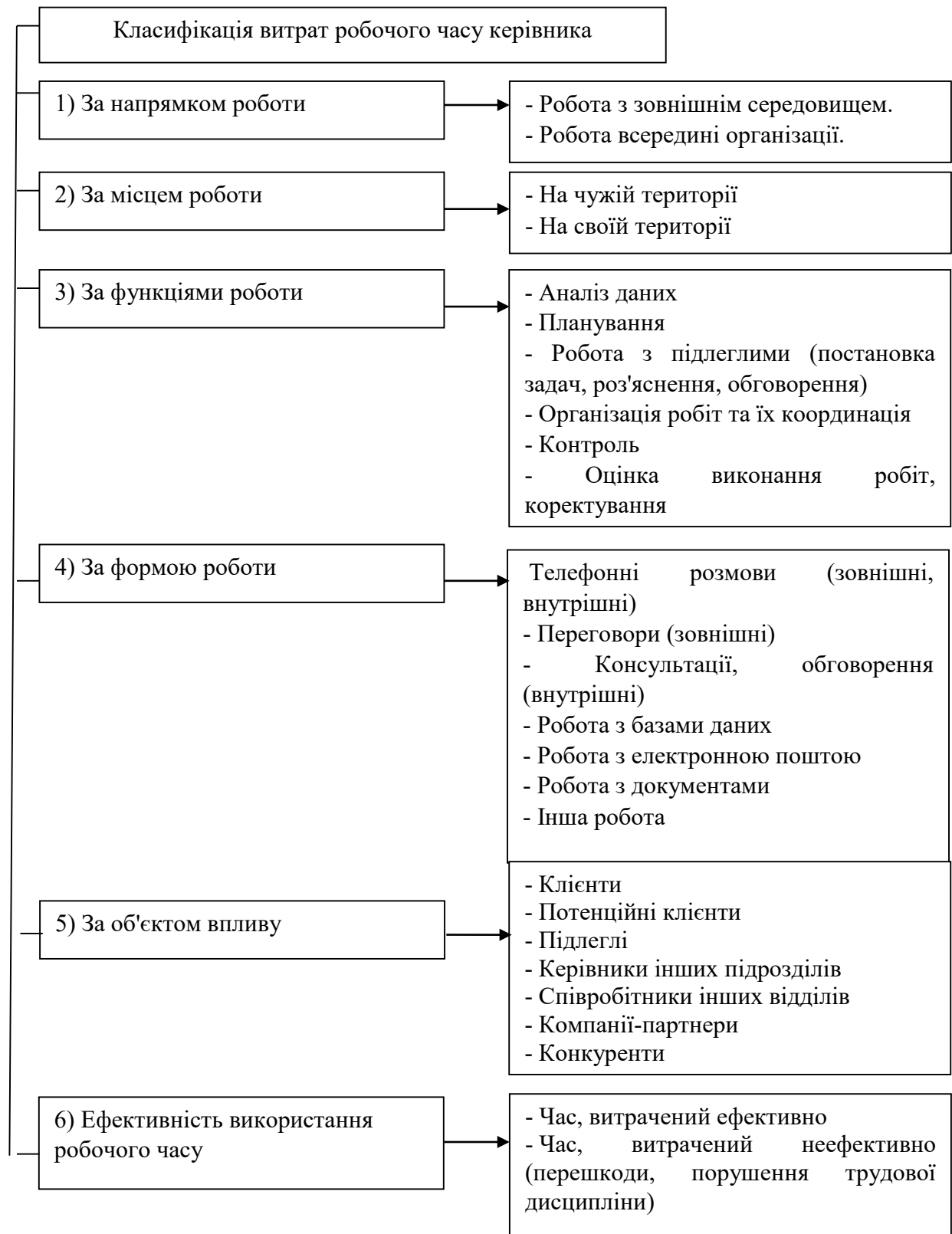


Рисунок А.1 – Класифікація витрат робочого часу керівника

Таблиця Б.1 – Фотографія робочого дня керівника підприємства ТОВ
«ЦОП «Новатор сервіс»*

№ п/п	Час початку дії	Час закінчення дії	Вид діяльності	Витрачено часу, хв	Індекс
1.	08:50	09:00	Прийшов на робоче місце	Відрахован ня з 9:00	
2.	09:00	09:05	Приготування робочого місця	5	ОБ
3.	09:05	09:15	Робота з клієнт-банком	10	ОП
4.	09:15	09:25	Робота з електронною поштою	10	ОП
5.	09:25	09:35	Телефонна розмова з постачальником, що надали невірні документи	10	ОП
6.	09:35	09:50	Відповіді на питання підлеглих	15	ОП
7.	09:50	10:15	Відповіді на питання сусідніх підрозділів	25	ОП
8.	10:15	10:30	Підписання первинних документів	15	ОП
9.	10:30	11:15	Робота з первинними документами	45	ОП
10.	11:15	11:20	Особисті потреби	5	ВО
11.	11:20	12:15	Підготовка необхідних документів до умовної щомісячної звітності	55	ПЗ
12.	12:15	12:25	Відповіді на питання підлеглих	10	ОП
13.	12:25	12:30	Телефонна розмова з дебіторами	5	ОП
14.	12:30	13:00	Робота з первинними документами	30	ОП
15.	13:00	13:30	Обід		
16.	13:30	14:20	Складання та перевірка квартальної звітності	50	ОП
17.	14:20	14:50	Телефонні розмови з кредиторами	30	ОП
18.	14:50	15:15	Прийом та обробка звітності	25	ОП
19.	15:15	15:20	Особисті потреби	5	ВО
20.	15:20	16:05	Кадрова робота	45	ОП
21.	16:05	16:22	Телефонна розмова з дебіторами	18	ОП
22.	16:22	16:30	Телефонна розмова на особисті теми	7	НТД
23.	16:30	17:15	Прийом та обробка звітності	45	ОП

24.	17:15	17:20	Відповідь на телефонний дзвінок партнера про зустріч	5	ВО
25.	17:20	17:25	Планування завтрашніх платежів	5	ПЗ
26	17:25	17:30	Прибирання робочого місця	5	ОБ
Всього				480	

*Дані зібрано 26.01.2023 р.

Таблиця В.1 Методика розрахунку фонду робочого часу

Показник	Формула	Позначення
1. Календарний ФРЧ (Φ_k)	$\Phi_k = Ч \times Д$	де Ч – середньооблікова чисельність робітників; Д – кількість календарних днів у році
2. Коефіцієнт використання календарного фонду робочого часу ($K_{\text{вик к ф}}$)	$K_{\text{вик к ф}} = \frac{Ч_{\text{ф}}}{\Phi_k} \times 100$	де $Ч_{\text{ф}}$ – загальне число фактичних відпрацьованих людино-днів за період; Φ_k – календарний ФРЧ
3. Табельний ФРЧ (Φ_t)	$\Phi_t = \Phi_k - П$	де Φ_k – календарний ФРЧ; П – число людино-днів святкових і вихідних
4. Коефіцієнт використання табельного фонду робочого часу ($K_{\text{т ф}}$)	$K_{\text{т ф}} = \frac{Ч_{\text{ф}}}{\Phi_t} \times 100$	де $Ч_{\text{ф}}$ – загальне число фактичних відпрацьованих людино-днів за період; Φ_t – табельний ФРЧ
5. Максимально можливий ФРЧ (Φ_{max})	$\Phi_{\text{max}} = \Phi_k - В - С$	де Φ_k – календарний ФРЧ; В – число людино-днів щорічних відпусток; С – число людино-днів святкових і вихідних
6. Коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу ($K_{\text{max ф}}$)	$K_{\text{max ф}} = \frac{Ч_{\text{ф}}}{\Phi_{\text{max}}} \times 100$	де $Ч_{\text{ф}}$ – загальне число фактичних відпрацьованих людино-днів за період; Φ_{max} – максимально можливий ФРЧ

Таблиця Г.1 Методика розрахунку середніх показників відпрацьованих одним робочим

Показники	Формула	Позначення
1. Середня тривалість робочого періоду (рік) (РП _с)	$РП_c = \frac{Ч_\phi}{Ч}$	де Ч – середньооблікова чисельність робітників; Ч _φ – загальне число фактичних відпрацьованих людино-днів за період
2. Число днів неявок з усіх причин в середньому на одного робітника (Н _с)	$Н_c = \frac{Н}{Ч}$	де Ч – середньооблікова чисельність робітників; Н – число людино-днів неявок на роботу
3. Середня фактична тривалість робочого періоду (к)	$k = \frac{\Phi_{\max}}{Ч}$	де Φ _{max} – максимально можливий ФРЧ; Ч – середньооблікова чисельність робітників
4. Коефіцієнт використання робочого періоду (К _{рп})	$K_{рп} = \frac{РП_c}{k} \times 100$	РП _с – середня тривалість робочого періоду (рік); к – середня фактична тривалість робочого періоду
5. Середня фактична тривалість робочого дня (t̄)	$\bar{t} = \frac{Ч_{лг}}{Ч_\phi}$	де Ч _{лг} – число відпрацьованих людино-годин, всього; Ч _φ – загальне число фактичних відпрацьованих людино-днів за період
6. Коефіцієнт використання робочого дня (К _{вик рд})	$K_{вик\ рд} = \frac{\bar{t}}{t} \times 100$	де t̄ – середня фактична тривалість робочого дня; t – середня встановлена тривалість робочого дня
7. Розрахунок інтегрального показника (І)	$I = \frac{Ч_{лг}}{\Phi_{\max} \times t} \times 100$	де Ч _{лг} – число відпрацьованих людино-годин, всього; Φ _{max} – максимально можливий ФРЧ; t – середня встановлена тривалість робочого дня

Додаток Д

Таблиця Д.1 Норма тривалості робочого часу в годинах при різних умовах робочого тижня у 2022 році

1	40-годинному робочому тижні	151	160	175	160	160	159	168	175	176	159	176	168	1987
2	39-годинному робочому тижні	148,2	156	171,6	156	156	156	163,8	171,6	171,6	156	171,6	163,8	1942,2
3	38,5-годинному робочому тижні	146,3	154	169,4	154	154	154	161,7	169,4	169,4	154	169,4	161,7	1917,3
4	36-годинному робочому тижні	136,8	144	158,4	144	144	144	151,2	158,4	158,4	144	158,4	151,2	1792,8
5	33-годинному робочому тижні	125,4	132	145,2	132	132	132	138,6	145,2	145,2	132	145,2	138,6	1643,4
6	30-годинному робочому тижні	114	120	132	120	120	120	126	132	132	120	132	126	1494
7	25-годинному робочому тижні	95	100	110	100	100	100	105	110	110	100	110	105	1245
8	24-годинному робочому тижні	91,2	96	105,6	96	96	96	100,8	105,6	105,6	96	105,6	100,8	1195,2
9	20-годинному робочому тижні	76	80	88	80	80	80	84	88	88	80	88	84	996
10	18-годинному робочому тижні	68,4	72	79,2	72	72	72	75,6	79,2	79,2	72	79,2	75,6	896,4

Методи визначення та вимірювання сильних сторін менеджера

1. Класифікація сильних сторін і чеснот К. Петерсона і М. Селігмана (VIA Classification of Strengths and Virtues).

Таблиця Ж.1 Сильні сторони та чесноти менеджера згідно з класифікацією К. Петерсона і М. Селігмана [30]

Чесноти	Сильні сторони
Мудрість і знання	Цікавість. Інтерес до світу Любов до навчання Широта бачення, мудрість Цікавість й інтерес до світу Творчість, винахідливість, оригінальність Неупередженість, критичне мислення
Мужність	Відвага, безстрашність Наполегливість, завзятість, старанність Цілісність, достовірність, чесність Ентузіазм, вітальність, драйв
Любов і гуманність	Здатність кохати і бути коханим(-ою) Доброта, щедрість Соціальний інтелект, особовий інтелект, емоційний інтелект (розуміти почуття людей, власні відчуття, комфортно почувати себе з іншими)
Справедливість	Цивільна позиція, командний дух, лояльність Лідерські якості Чесність, безсторонність (ставитися до людей однаково)
Помірність у діях	Самоконтроль, саморегулювання Розсудливість, обережність Упокорювання, скромність Прощення, милосердя
Трансцендентність	Уміння цінувати красу та досконалість Духовність, відчуття сенсу, віра, покликання в житті Надія, оптимізм, націленість в майбутнє Подяка Гумор, веселість

2. Визначник сильних сторін Д. Кліфтона й Е. Андерсена (Gallup Strengths Finder).

Таблиця Ж.2 Найпоширеніші види талантів/сильних сторін, які виявляються під час управлінської роботи менеджера [30]

Сильні сторони менеджера:
1. Адаптивність (приспосовування, гнучкість)
2. Активація (енергія, уміння взятися за справу і зробити її)
3. Аналітичне мислення (розуміння причин і наслідків, критичне мислення)
4. Віра (наявність глибоко укорінених цінностей, ідей, пошук сенсу життя)
5. Включеність (допомога іншим ставати цілісними й успішними)
6. Уява (креативність, оригінальність, пошук нових ідей і концепцій)
7. Гармонія (здатність знаходити точки зіткнення, уникнення конфліктів)
8. Дисципліна (організованість, уміння виконувати вчасно, порядок і структура)
9. Досягнення (наполегливість у досягненні цілей, продуктивність, задоволення від досягнутого)
10. Значущість (велике прагнення до визнання, напружена робота)
11. Індивідуалізація (сприйняття інших людей як осіб і визнання їхніх талантів)
12. Інтелект (уміння мислити в багатьох напрямках, інтелектуальні дискусії)
13. Інформація (активне накопичення знань, цікавість)
14. виправлення (визнання проблем і здатність їх вирішити)
15. Комунікація (пояснення, уміння добре говорити)
16. Конкуренція (робота для досягнення успіху, бажання виграти)
17. Контекст (бачити історичні паралелі, об'єктивно оцінювати те, що відбувається)
18. Максималізм (збільшення особистого та групового рівня майстерності)
19. Навчання (отримання задоволення від навчання, зосередженість на поліпшенні)
20. Орієнтація на майбутнє (уміння бачити можливості, спонукання до дій інших)
21. Відповідальність (уміння виконувати обов'язки і зобов'язання)
22. Відносини (налагодження близьких відносин з людьми)
23. Позитивність (ентузіазм, оптимізм, збудження, стимулювання інших)
24. Послідовність (справедливість, заклопотаність питаннями добра та зла)
25. Розвиток (бачити потенціал в інших і допомагати їм його розвивати)
26. Розсудливість (ухвалення правильних рішень, розгляд усіх варіантів)
27. Керівництво (уміння справлятися з конфліктами та кризами, здатність нести відповідальність)
28. Самоствердження (упевненість в собі, незалежність мислення)
29. Зв'язність (з'єднання ідей або подій в осмислене ціле)
30. Стратегія (бачення плюсів і мінусів, розуміння ситуації загалом, розроблення адекватного плану дій)
31. Сфокусованість (визначення пріоритетів, визначення напрямку, ефективність)
32. Дружелюбність (швидке налагодження контакту з людьми, створення груп, команд і відносин)
33. Впорядковування (організація, координація, визначення правильної комбінації людей і засобів)
34. Емпатія (розуміння інших, налагодження відносин підтримки)

3. SWOT-аналіз.

Таблиця Ж.3 Матриця SWOT-аналізу менеджера [30]

<i>Сильні сторони</i>	<i>Можливості</i>
Комунікбельність Відповідальність Професійна компетентність Вчасне виконання роботи Сила переконання Відкритість до співпрацівників Готовність до обговорення Впевнена манера тримати себе	Участь у громадських організаціях Представлення підприємства у зовнішньому середовищі Використання засобів комунікації для розширення клієнтської бази Звернення уваги на дослідження конкурентів Підтримка зв'язків із споживачами
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Загрози</i>
Нерішучість Слабкі організаційні якості Відсутність самокритичності Слабка витримка Відсутність тактовності Несміливість Низька цілеспрямованість	Не підтримування зв'язків із постачальниками Нехтування участю у виставках, ярмарках Незацікавленість у додатковому укладанні угод, контрактів Недостатня участь у конференціях

СЕРТИФІКАТ

учасника конференції



IN 28154
від 17.02.2023

ФАЙНБЕРГ КАРИНА ПАТРИКІВНА

ВЗЯВ(-ЛА) УЧАСТЬ У IV МІЖНАРОДНІЙ СТУДЕНТСЬКІЙ НАУКОВІЙ КОНФЕРЕНЦІЇ
ГЛОБАЛІЗАЦІЯ НАУКОВИХ ЗНАНЬ: МІЖНАРОДНА
СПІВПРАЦЯ ТА ІНТЕГРАЦІЯ ГАЛУЗЕЙ НАУК

17 ЛЮТОГО 2023 РІК • М. ТЕРНОПІЛЬ, УКРАЇНА

В рамках участі було опубліковано тези доповіді учасника на тему:

**КРИТЕРІЇ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ МЕНЕДЖЕРА**

ДИРЕКТОР МОЛОДІЖНОЇ НАУКОВОЇ ЛІГИ
ГОЛОВА ОРГКОМІТЕТУ КОНФЕРЕНЦІЇ
ІГОР КОРЕНЮК

