УДК 331.005.95/96

*Л. Д. Водянка,*
*к. е. н., доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом,*
*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці*
*ORCID ID: 0000-0001-8153-2532*
*С. І. Тодорюк,*
*к. е. н., асистент кафедри економіки підприємства та управління персоналом,*
*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці*
*ORCID ID: 0000-0003-4399-5952*
*А. Г. Карп,*
*дослідниця кафедри економіки підприємства та управління персоналом,*
*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці*
*ORCID ID: 0000-0003-3478-2728*

DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.119

# ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТЕХНІКА ПЛАНУВАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ ПЕРСОНАЛУ

*L. Vodianka,*
*PhD in Economics, Associate Professor, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*
*S. Todoruk,*
*PhD in Economics, assistant, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*
*A. Karp,*
*Researcher, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

**TIME MANAGEMENT AS A PERSONNEL WORK PLANNING TECHNIQUE**

***У статті розглянуто сутність тайм-менеджменту та його значення у системі управління часом персоналу. Досліджено генезис поглядів науковців на категорію "тайм-менеджмент" та проаналізовано методи планування робочого часу персоналу. Розкрито особливості особистого та корпоративного тайм-менеджменту. Розглянуто 5 етапів тайм-менеджменту: 1) формування цілей; 2) планування; 3) прийняття необхідних рішень для виконання майбутніх справ; 4) виконання запланованих справ; 5) контроль і підбиття підсумків. Виявлено причини, які перешкоджають менеджеру ефективно використовувати власний час. Розглянуто іноземний та вітчизняний досвід успішного тайм-менеджменту на прикладі діючих підприємств. Перспективами подальших досліджень у напрямі ефективного використання робочого часу є практичне впровадження технології тайм-менеджменту з урахуванням специфіки діяльності підприємства, деталізація етапів інвентаризації та аналізу часу з розробкою показників аналізу часу та інтегрального показника оцінки ефективності системи тайм-менеджменту на підприємстві.***

***The article considers the essence of time management and its importance in the personnel time management system. The genesis of scientists' views on the category of "time management" is studied and the methods of planning staff working hours are analyzed. Features of personal and corporate time management are revealed. 5 stages of time management are considered.***

***1. Formation of goals. This stage is the most important because it determines the effectiveness of the final results. The direction of further work depends on the right goal, which must be formulated clearly and specifically.***

***2. Planning. Systematic planning is the key to efficient time allocation. Writing down plans allows you to understand the amount of work that needs to be done. Working with a to-do list, which guides us in the right direction, improves productivity by 25% on the first day.***

***3. Making the necessary decisions to perform future cases. Contradictory issues may arise before starting work, and in order to be as focused as possible on the implementation of the planned, it is necessary to make certain decisions in advance, which will allow you to work more efficiently.***

***4. Execution of planned cases. The process of domination is carried out precisely for the purpose of realization of plans. That is why after the formation of goals and decision-making comes the stage of implementation of plans.***

***5. Control and summarizing. At this stage, the work done is evaluated and, if necessary, certain adjustments are made.***

***Due to the fact that each person has their own characteristics, there is a need to form an individual technology of time management taking into account such mechanisms: biological clock, which depends on what part of the day is the maximum human activity; intellectual engineering, which means the use of knowledge about human potential and the dominant hemisphere of the brain; psychological clock, which distinguishes the psychological time perspective, which includes the psychological present, past and future and the perception of time as a process of formation of the psychological present; a style of human behavior that reflects the moral and ethical norms of the individual and determines his behavior in various life situations.***

***Prospects for further research in the effective use of working time are the practical implementation of time management technology taking into account the specifics of the enterprise, detailing the stages of inventory and time analysis with the development of time analysis and integrated indicator of time management system efficiency.***

*Ключові слова: тайм-менеджмент, управління часом, корпоративний тайм-менеджмент, особистий тайм-менеджмент, методи тайм-менеджменту, оптимізація робочого часу.*

*Key words: time management, corporate time management, personal time management, time management methods, working time optimization.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Часовий простір — це один з найважливіших ресурсів людини, який є конкретно обмеженим та невідновним, його не можна замінити чи повернути, однак його можна ефективно "конвертувати" — перетворюючи на конкретні цінності в житті. Основна проблема, з якою зіштовхується основна маса керівників підприємств — це нестача часу. Водночас можна бути цілеспрямованим, організованим, ефективним, раціонально планувати свій робочий час, але знаходитись під тиском поганої організації часу своїх підлеглих та колег.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває впровадження найбільш ефективних інструментів використання робочого часу кожним зі співробітників, тобто сучасних технологій тайм-менеджменту.

На сьогодні одним з ключових інструментів підвищення адаптивності є застосування технологій тайм-менеджменту як частини системи управління персоналом для збільшення ефективності використання робочого часу.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню питань управління робочим часом та тайм-менеджменту присвятили свої наукові праці такі вчені, як, зокрема, Г. Архангельський, А. Вацьківська, Х. Велтье, С. Далримпл, В. Дерев'янко, Г. Євтушенко, Л. Зайверт, О. Колесов, Д. Клеменс, Й. Кноблаух, Ф. О'Коннелл, С. Прентис, Б. Трейси, А. Холодницька. Наявні дослідження не враховують специфіки підприємства, яка має бути врахованою під час вирішення задач щодо ефективного управління робочим часом працівників, не приділено належної уваги практичній складовій системи тайм-менеджменту, розробці єдиного підходу щодо впровадження тайм-менеджменту у практику сучасних підприємств.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розгляд визначення змісту та методів тайм-менеджменту, висвітлення параметрів взаємозв'язку та суттєвих відмінностей та виявлення причин ефективності (неефективності) використання методів тайм-менеджменту.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах сьогодення одним з найефективніших шляхів підвищення адаптивності є застосування принципів тайм-менеджменту як складової системи управління персоналом для збільшення продуктивності та раціоналізації використання робочого часу.

Для початку зазначимо, що управління часом — це процес організації часу таким чином, щоб зросла ефективність його використання. Базові принципи процесу тайм-менеджменту закладаються в тому, що основну увагу слід приділяти правильному розподілу та інвестуванню часу, а не тому, як пришвидшити сам процес.

Існують загальні принципи, або етапи, здійснення управління часом:

1) постановка мети, визначення і формулювання мети (цілей);

2) планування і розставляння пріоритетів;

3) реалізація — конкретні кроки і дії відповідно до наміченого плану і порядку досягнення мети;

4) контроль досягнення мети і виконання планів [4, с. 149].

Наведемо традиційну для сучасного тайм-менеджменту схему його циклу (рис. 1).

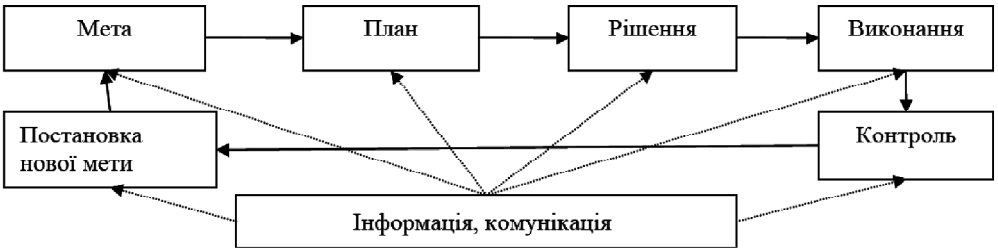


**Рис. 1. Цикл тайм-менеджменту**

Джерело: [4, с. 149].

Відповідно до рисунку 1 цикл тайм-менеджменту включає п'ять замкнутих в цикл компонентів-функцій (постановка мети, планування, ухвалення рішення, виконання рішення, контроль над виконанням рішення, постановка нової мети тощо і один наскрізний компонент, присутній на усіх етапах циклу (інформація, комунікація)).

Формування на підприємстві системи управління часом, передусім, має бути орієнтоване на розвиток у працівників трьох найважливіших складових часової компетентності, зокрема: усвідомлення часу, емоційного переживання часу і організації часу професійної діяльності, що в комплексі забезпечує їхню емоційну стабільність, стресостійкість та самоорганізацію [2, с. 281].

Сьогодні доцільно виокремити два рівні тайм-менеджменту [2, с. 281]:

— особистий тайм-менеджмент — це сукупність різних технік та технологій організації власної роботи працівника, яку він здійснює в особистих інтересах, не бажаючи водночас даремно витрачати ресурси свого часу; охоплює технології особистого росту та тайм-менеджменту;

— корпоративний тайм-менеджмент основну увагу зосереджує на часовій організації роботи всіх працівників підприємства, наслідком якої є ефективне використання часу кожним з них; передбачає впровадження стандартів економного та результативного використання бюджету робочого часу.

Для підвищення ефективності використання робочого часу з впровадженням технології тайм-менеджменту на підприємстві необхідно:

— чітко планувати цілі і завдання на місяць, а не тільки на робочий день;

— планувати завдання за терміновістю та за складністю;

— ділити складні і великі завдання на дрібні;

— не вирішувати особисті питання в робочий час;

— зосереджуватися на поточній справі, не поспішати і не метушитися, перемикаючись з однієї справи на іншу.

Прийнявши рішення про пріоритетність виконання тієї, чи іншої роботи, доцільно переходити до її планування та реалізації відповідних дій. Згідно з тайм-менеджментом є такі етапи виконання планів [5]:

1. Формування цілей. Цей етап є найвідповідальнішим, оскільки він визначає ефективність кінцевих результатів. Напрям подальшої роботи залежить від правильно поставленої цілі, яку потрібно формулювати чітко та конкретно.

2. Планування. Систематичне планування є запорукою ефективного розподілення часу. Занотовування планів дає змогу осягнути розмір робіт, що має бути виконаний. Робота зі списком запланованих справ, який направляє нас в потрібне робоче русло, у перший же день покращує продуктивність на 25 %.

3. Прийняття необхідних рішень для виконання майбутніх справ. Перед початком роботи можуть виникати суперечливі питання і для того, щоб максимально бути зосередженим на здійсненні запланованого, слід попередньо прийняти певні рішення, які дозволять працювати ефективніше.

4. Виконання запланованих справ. Процес пануванння здійснюється саме з метою реалізації задумів. Саме тому після формування цілей і прийняття рішень наступає етап реалізації планів.

5. Контроль і підбиття підсумків. На цьому етапі оцінюється виконана робота і, за потреби, вносяться певні корективи.

У зв'язку з тим, що кожна людина має свої особливості, виникає потреба у формуванні індивідуальної технології управління часом з урахуванням таких механізмів [3, с. 171—177]:

— біологічного годинника, від якого залежить те, на яку частину доби припадає максимальна активність людини;

— інтелектуального інжинірингу, під яким розуміють використання знань про людський потенціал і домінуючу півкулю мозку;

— психологічного годинника, в якому виокремлюють психологічну часову перспективу, яка включає в себе психологічне теперішнє, минуле й майбутнє та

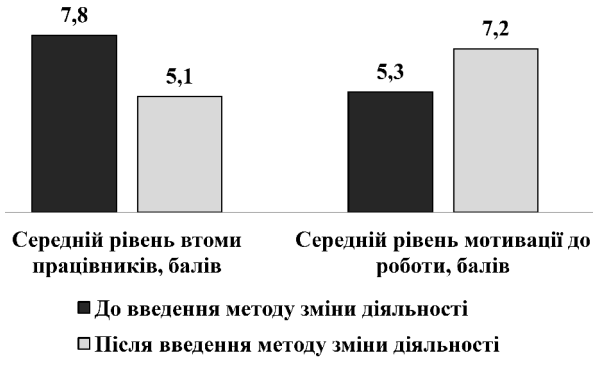


**Рис. 2. Дані опитування щодо суб'єктивної зміни рівня втоми та рівня мотивації працівників ТОВ "Нова Пошта"**

Джерело: розраховано авторами.

**Таблиця 1. Продуктивність персоналу та частка працівників з гнучким робочим часом у Сінгапурі**

| Рік | Частка працівників, що працюють з гнучким робочим часом, % | Продуктивність персоналу, дол. на годину |
|---|---|---|
| 2010 | 3,9 | 74,2 |
| 2011 | 4,5 | 78,3 |
| 2012 | 5,2 | 85,3 |
| 2013 | 5,4 | 82,6 |
| 2014 | 5,1 | 88,2 |
| 2015 | 5,6 | 91,4 |
| 2016 | 5,3 | 92,6 |
| 2017 | 6,1 | 95,2 |
| 2018 | 6,8 | 99,3 |
| 2019 | 7,5 | 101,8 |

Джерело: розраховано авторами.

сприйняття часу як процесу формування психологічного теперішнього;

— стилю поведінки людини, який відображає моральні та етичні норми особистості та визначає її поведінку у різних життєвих ситуаціях.

Важливим компонентом планування тайм-менеджменту є структуризація часу роботи і відпочинку. Потрібно робити паузи і змінювати види діяльності, так найкраще можна попередити втому. Ефективність зміни діяльності відзначають працівники і такої компанії, як ТОВ "Нова Пошта". За даними опитування працівників, більшість з них відзначають збільшення мотивації та зменшення втоми на робочому місці (рис. 2).

Отже, працівники справді відзначити збільшення мотивації та зменшення втоми. Рівень втоми знизився з 7,8 до 5,1 балів, а рівень мотивації підвищився з 5,3 до 7,2 балів. Все це показує ефективність системи частої зміни діяльності для співробітника, оскільки таким чином для організму створюється більше різноманіття в справах.

Слід зазначити, що за кордоном велика увага приділяється чіткому визначенню самої норми часу і її складових, у зв'язку з чим на національному і галузевому рівнях розроблені спеціальні довідники, термінологічні тлумачення всіх понять, методичні уніфікації і тому подібне. Наприклад, у Великобританії розроблений єдиний термінологічний довідник по нормуванню праці [1, с. 20—25].

Світовий досвід і практика відрізняються великою різноманітністю гнучких форм зайнятості. Концепція скороченого робочого тижня (compressed work week) вперше стала застосовуватися в Сінгапурі на початку 1970-х рр. в якості альтернативи стандартного 5-денного робочого тижня — при збереженні загальної кількості щотижневих робочих годин (за законодавством Сінгапуру — 40 годин) скорочується кількість робочих днів. Наприклад, чотири робочих дні по 10 годин кожен, або три робочих дні по 12 годин кожен; або чотири 9-годинних робочих дня (з понеділка по четвер), а в п'ятий день (п'ятниця) працівник працює один раз в два тижні протягом 8 робочих годин. Прикладом може служити практика лікарні "КК Вімінс енд Чілдрен Хоспіталь", де замість 8-годинного робочого дня застосовується 12-годинний робочий день для медичного персоналу (90% зайняті цією формою), що дозволило скоротити число відсутніх на роботі з тих чи інших причин, краще задовольняти запити пацієнтів [6].

Для більш наочного порівняння різних форм організації робочого часу наведемо відмінності в продуктивності персоналу зі зміною частки працівників, які працюють за гнучкою формою організації часу в Сінгапурі (табл. 1).

Для того щоб провести кореляційно-регресійний аналіз залежності продуктивності від частки працівників, що працюють з гнучким робочим часом, наведемо лінію тренду даної залежності на рисунку 3.

Відповідно з даними рисунку 3, динаміка є доволі показовою, адже фактично зі збільшенням частки працівників, в яких робочий час є гнучким, збільшується і продуктивність у вартісному вираженні. Рівняння регресії має вигляд: y = 7,9487x + 44,854, де y — це рівень продуктивності в вартісному вираженні на 1 працюючого на 1 годину, дол. США, x — частка зайнятих працівників з гнучким робочим часом, %. Тобто зі збільшенням частки зайнятих з гнучким робочим часом на 1% продуктивність на 1 годину на 1 працюючого збільшиться на 7,94 дол. США. Якщо за цією моделлю, припустити, що ця частка становитиме 0, тобто всі працюватимуть за фіксованим робочим часом, то продуктивність склала б 44,85 дол. США на 1 працюючого на 1 годину. А це вже набагато скромніший показник, ніж 101,8 дол. на годину. Коефіцієнт детермінації дор-

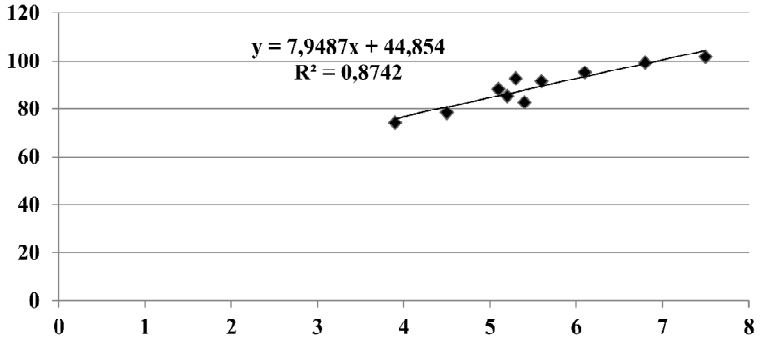


**Рис. 3. Графік тренду залежності продуктивності праці персоналу від частки працівників з гнучким робочим часом в Сінгапурі**

Джерело: розраховано авторами.

івнює 87,42%, а тому доцільно говорити про адекватність цієї моделі.

Якщо зауважити про проблеми планування робочого часу, то однією з проблем, які заважають менеджеру ефективного використовувати власний час є невизначеність важливості справи. Навіть при складанні списку потрібних справ і викреслюванні вже зроблених, невиконаними можуть залишитися найважливіші та термінові завдання.

Окремо слід виділити проблему відкладання неприємних справ на майбутнє. Трапляється, що менеджер змушений зробити неприємну роботу і тому максимально відтягує час її виконання, тим самим весь цей час знаходячись в напруженні. Краще одразу братися за такі справи, щоб уникати нервового напруження і швидше позбутися завдань, які по тій чи іншій причині викликають дискомфорт [5].

Проблемним питанням залишається мультитаскінг. У ситуаціях недостатності часу виконання двох або більше задач одночасно може видатись гарною ідею, а, втім, це не так. Неможливо поєднувати два завдання, кожне з яких вимагає вашої зосередженості. Людина фізіологічно не в змозі однаково ефективно виконувати дві речі одночасно, можна лише переключатися з однієї на іншу і при цьому робити їх не так ефективно, як це можна зробити, виконуючи їх по черзі. Вирішити цю проблему можна шляхом зосередження уваги на чомусь конкретному, а не розсіювати її. Поступово та в порядку черги виконувати свої обов'язки [5].

Ще однією проблемою управління часом виступають непотрібні рішення, які відіймають час. Кожне рішення, яке людина приймає, погіршує можливість для прийняття наступного. Щодня доводиться приймати безліч рішень різного ступеня важливості. І чим більше менеджер зосереджує увагу на малозначимих речах, тим менше він концентрується на тих, які справді вагомі. Марк Цукерберг сказав з цього приводу: "Я намагаюсь позбавити своє життя від непотрібних турбот, щоб сконцентруватись на роботі. Якщо я витрачаю свою енергію на речі, які неважливі в моєму житті, в мене з'являється відчуття, що я не виконую свою роботу належним чином" [7]. Вирішенням такої проблеми може стати мінімізація малозначимих рішень та автоматизм у виконанні повсякденної рутини.

## ВИСНОВКИ

З проведеного дослідження можна зробити такі висновки. Тайм-менеджмент є одним із першорядних інструментів, які використовує менеджер у своїй діяльності. Методи тайм-менеджменту, які застосовуються з метою упорядкування робочого часу, є ефективними за умови систематичного дотримання відповідних принципів, використання яких допомагає менеджеру успішно виконувати свої завдання та раціонально розподіляти свій час таким чином, щоб виконувати все вчасно.

Оскільки професіоналізм менеджера безпосередньо впливає на організацію роботи всього підприємства, то невід'ємною та важливою частиною його професійної діяльності та розвитку є самоменеджмент як постійне покращення своїх навичок та ефективне використання часу.

Перспективами подальших досліджень у напрямі ефективного використання робочого часу є практичне впровадження технології тайм-менеджменту з урахуванням специфіки діяльності підприємства, деталізація етапів інвентаризації та аналізу часу з розробкою показників аналізу часу та інтегрального показника оцінки ефективності системи тайм- менеджменту на підприємстві.

Література:

1. Балан О. Д. Зарубіжний досвід застосування системи мотивації, оплати та нормування праці. Агросвіт. 2011. № 17—18. С. 20—25.

2. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс]. Економіка і суспільство. 2018. №14. С. 28. — Режим доступу: http://economyandsociety.in.ua/journal-14/21-stati-14/1698-bunyak-n-m

3. Євдокимов В.О., Конотопцева Ю.В. Основи планування тайм-менеджменту державного службовця [Електронний ресурс]. Теорія та практика державного управління. 2016. Вип. 2. С. 171—177. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2016_2_31

4. Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом [Електронний ресурс]. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2016. № 20 (1). С. 149. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN

5. Причепа І.В., Соломонюк І.Л., Лесько Т.В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2018. № 12. — Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/106.pdf

6. Чемерчей Е.Н. Зарубежный опыт использования гибких форм организации труда и рабочего времени [Электронный ресурс]. Проблемы современной экономики (Новосибирск). Сер.: Экономика и бизнес. 2011. — Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-ispolzovaniya-gibkih-form-organizatsii-truda-i-rabochego-vremeni

7. Here's The Real Reason Mark Zuckerberg Wears The Same T-Shirt Every Day [Електронний ресурс]. Business insider. 2014. — Режим доступу: https://www.businessinsider.com/mark-zuckerberg-same-t-shirt-2014-11?r=US&IR=T

References:

1. Balan, O. D. (2011), "Foreign experience in applying the system of motivation, payment and rationing of labor", Ahrosvit, vol. 17—18, pp. 20—25.

2. Buniak, N.M. (2018), "Time management as a tool to increase the efficiency of the enterprise", Ekonomika i suspil'stvo, [Online], vol. 14, p. 28, available at: http://economyandsociety.in.ua/journal-14/21-stati-14/1698-bunyak-n-m (Accesed 2 May 2020).

3. Yevdokymov, V.O. and Konotoptseva, Y. V. (2016), "Fundamentals of civil servant time management planning", Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia, [Online], vol. 2, pp. 171—177, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2016_2_31 (Accesed 4 May 2020).

4. Pysarevs'ka, H. I. (2016), "Using time management to improve the efficiency of personnel management", Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu, Ser.:Ekonomichni nauky, vol. 20 (1), p. 149, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN (Accesed 6 May 2020).

5. Prychepa, I. V. and Solomoniuk I. L. and Les'ko T.V. (2018), "Time management as an effective tool for effective use of time of a successful manager in modern conditions", Efektyvna ekonomika, vol. 12, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/106.pdf (Accesed 8 May 2020).

6. Chemerchej, E. N. (2011), "Foreign experience in using flexible forms of labor organization and working time", Problemy sovremennoj ekonomyky (Novosybyrsk), Ser.: Ekonomyka y byznes, available at: https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-ispolzovaniya-gibkih-form-organizatsii-truda-i-rabochego-vremeni (Accesed 10 May 2020).

7. Business insider (2014), "Here's The Real Reason Mark Zuckerberg Wears The Same T-Shirt Every Day", available at: https://www.businessinsider.com/mark-zuckerberg-same-t-shirt-2014-11?r=US&IR=T (Accesed 12 May 2020).

*Стаття надійшла до редакції 15.06.2020 р.*