

УДК 351.85+655

КЕРУВАННЯ ЧАСОМ ПЕРСОНАЛУ В ОПЕРАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

О. М. Гірняк, П. П. Лазановський

*Українська академія друкарства,
вул. Під Голоском, 19, Львів, 79020, Україна*

Більшість менеджерів інституційного, керівного та технічного рівнів, виконуючи покладені на них обов'язки, найчастіше переживають відчуття незадоволення роботою. Багато зі зробленого не заслуговує уваги, багато справ — незавершені. Часу завжди не вистачає. Ця проблема, з якою часто стикаються деякі менеджери, є яскравим показником недостатнього вміння організовувати власний робочий час і ефективну працю. Незадоволеність браком часу повинна змусити менеджерів (зокрема менеджерів видавничо-поліграфічної галузі) періодично аналізувати оптимальність його використання.

Ключові слова: *робочий час, витрати, менеджер, персонал, поліграфічне підприємство, категорія робочого часу, коефіцієнт, економія, ефективність.*

Постановка проблеми. У ринкових умовах на ефективність функціонування організації впливає багато чинників, одним із яких є вміння менеджерів організувати не тільки працю підлеглих, а й власну. Тому в сучасних умовах підвищується актуальність раціональної організації праці керівного персоналу. У практиці пошуку резервів організації управлінської праці велике значення надають аналізу використання робочого часу. Дослідження свідчать, що у зв'язку з невмінням правильно розподіляти час корисна зайнятість менеджерів не перевищує 70–80 % [1].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Над дослідженнями проблем організації праці персоналу та витрат робочого часу на підприємствах працювали Балабанова Л. В., Сардак О. В., Барнич Ю. О., Холод З. М., Боженко О. М., Гірняк О. М., Лазановський П. П., Палига Є. М., Стеців Л. П., Малярчук І. І., Яремик Х. Я., Штангрет А. М.

Дослідники здебільшого вивчали витрати робочого часу у виробничому менеджменті робітників. Балабанова Л. В., Сардак О. В., Гірняк О. М. та Лазановський П. П. досліджували питання організації праці менеджера. У пропонованій статті автори проаналізували витрати робочого часу керівного персоналу не тільки в теоретичному, а й у практичному аспектах. Дослідження проведено на поліграфічних підприємствах, на основі аналізу його результатів зроблено відповідні рекомендації.

Резерви часу менеджера є обмеженими, тому виникає питання про його раціональне використання й економію, адже від цього залежить успіх кожного працівника. Для вирішення такого завдання треба знати, на що витрачається час, на що його треба витратити і як це робити раціональніше.

Мета статті — вдосконалити методику вивчення витрат робочого часу керівного персоналу та показати її практичне застосування на поліграфічних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Завдання вивчення організації трудового процесу керівного персоналу полягає в тому, щоб знайти можливість максимально зменшити трудомісткість виконуваних робіт і найефективніші способи їх виконання.

Важливим етапом вивчення трудових процесів у керівному апараті є їх дослідження в часі. Метою вивчення витрат робочого часу є одержання інформації про використання робочого часу окремими категоріями працівників, дослідження витрат часу на основні й інші види робіт, що їх виконує керівний персонал.

Залежно від поставленої мети застосовують різні методи і способи вивчення витрат робочого часу в керівному апараті, які за формою одержання даних поділяються на три групи:

- методи особистих спостережень;
- методи залучення необхідних даних від працівників;
- розрахункові методи.

Спостереження за трудовими процесами — це фотографія робочого дня, метод тіні, хронометраж, самофотографія робочого дня, опитування і анкетування.

На львівських поліграфічних підприємствах ми вивчали трудові процеси методами анкетування, опитування і спостереження.

Анкета для вивчення витрат робочого часу була розроблена з урахуванням специфіки роботи керівного апарату (анкету додано). Перед анкетуванням було класифіковано завдання анкетного опитування, а також розроблено порядок заповнення анкети.

АНКЕТА

використання робочого часу інженерно-технічних працівників і службовців

1. Підприємство _____
2. Структурний підрозділ _____
3. Посада _____
4. Дата заповнення _____
5. Виконувані посадові функції _____

№ з/п	Питання	Відповіді
1	2	3
1.	Скільки часу Ви витрачаєте на виконання головних посадових зобов'язань (обов'язків) протягом робочого дня?	
2.	Скільки часу Ви витрачаєте на підготовку робочого місця і його прибирання після закінчення роботи?	
3.	Скільки часу в середньому протягом робочого дня Ви займаєтеся адміністративною роботою (засідання, прийом відвідувачів, відвідування інших організацій)?	

Продовження табл.

1	2	3
4.	Скільки часу в середньому протягом робочого дня Ви присвячуєте творчій праці?	
5.	Скільки часу в день Ви витрачаєте на технічну роботу (заповнення звітностей, арифметичні операції)?	
6.	Скільки часу в середньому протягом робочого дня Ви витрачаєте на перерви: а) регламентовані б) нерегламентовані	
7.	Вкажіть, скільки часу в середньому протягом робочого дня у Вас займає робота на засобах механізації (комп'ютер, калькулятор, переговори по телефону, по селектору)?	
8.	Вкажіть, чи виконуєте Ви в робочий час обов'язки, пов'язані з суспільною роботою, скільки часу займає ця робота в день?	
9.	Скільки часу в середньому протягом робочого дня Ви витрачаєте на роботу, котру могли б виконати працівники нижчої кваліфікації?	
10.	Чи задовольняє Вас організація робочого місця? а) так б) ні в) чому не задовольняє	
11.	Які організаційно-технічні засоби Ви використовуєте в своїй роботі?	
12.	Частина робіт: а) нав'язаних б) дуже важливих в) важливих г) дрібних д) дуже термінових е) термінових є) нетермінових	

Дякуємо за відповіді.

На основі проведеного анкетування та опрацювання його результатів розраховано рівень організації управлінської праці за такою методикою [2]:

1. Рівень використання робочого часу ($K_{p.c.}$)

$$K_{p.c.} = \frac{\sum_{i=1}^n (\Phi_{плс} - T_{ei})}{\Phi_{плі} * n}, \quad (1)$$

де $\Phi_{плі}$ — плановий фонд робочого і-го працівника за зміну; T_e — втрати робочого часу за зміну; n — кількість аналізованих працівників.

2. Коефіцієнт раціональної структури ($K_{p.c.}$)

$$K_{p.c.} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n t_{н.д.і.}}{\Phi_{плі} * n}, \quad (2)$$

де $t_{н.д.і}$ — час виконання обов'язків, невластивих працівнику;

3. Рівень організації праці ($P_{он}$)

$$P_{он} = \frac{\sum_{i=1}^n K_{р.ч.} * \mathcal{C}_i}{\sum_{i=1}^n \mathcal{C}_i}, \quad (3)$$

де \mathcal{C}_i — чисельність працівників і-го підрозділу.

Для поліпшення організації праці керівного персоналу потрібне ущільнення робочого часу ($K_{уц.}$)

$$K_{уц.} = \frac{(t_{об.ф.} - t_{об.н.}) + (t_{вп.ф.} - t_{вп.н.}) + t_{нр} + t_{но}}{T_{зм}} * 100, \quad (4)$$

де $t_{об.ф.}$, $t_{об.н.}$ — час обслуговування робочого місця за фактичним і нормативним балансом часу; $t_{вп.ф.}$, $t_{вп.н.}$ — час відпочинку за фактичним і нормативним балансом часу; $t_{нр}$ — час непродуктивної роботи; $t_{но}$ — втрати часу через організаційні причини.

4. Коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці ($K_{пр.п.}$).

$$K_{пр.п.} = \frac{K_{уц.}}{100 - K_{уц.}}. \quad (5)$$

Результати розрахунку показників рівня управлінської праці на підприємстві № 1 відповідно до вказаної методики відображені в табл. 1.

Таблиця 1

Показники рівня управлінської праці на підприємстві № 1

Посада	Кількість штатних одиниць	$K_{р.ч.}$	$K_{р.с.}$	$P_{он}$	$K_{уц.}$, %	$K_{пр.п.}$, %
1. Начальники відділів	8	0,90	0,92	0,90	7,02	7,6
2. Інженери-технологи	4	0,81	0,87	0,81	0,24	0,24
3. Економісти, бухгалтери	6	0,84	0,85	0,84	14,38	16,8
4. Майстри	13	0,8	0,85	0,8	13,38	15,4

Дані табл. 1 показують, що коефіцієнти використання робочого часу менші у всіх майстрів, відповідно, це негативно впливає і на рівень організації праці. Очевидно, що в такому разі є можливість ущільнити робочий день на 13,38 %, що сприяє підвищенню продуктивності праці на 15,4 %.

У теорії та практиці менеджменту [1, 2] для вивчення витрат робочого часу керівного персоналу рекомендовано застосовувати фотографію робочого дня, яка проводиться методом моментних спостережень. Для цього наперед встановлюють види робіт або елементи витрат робочого часу, які фіксують у спеціальній картці

на основі спостережень шляхом обходів робочих місць. Кількість обходів повинна бути не меншою, ніж 16 разів за зміну (8 годин) [2]. Цей метод ми використали для визначення витрат робочого часу на поліграфічному підприємстві № 1. Об'єктом спостереження обрано 8 працівників керівного апарату:

- 1) інженер-технолог виробничого відділу;
- 2) інженер-механік;
- 3) зав. виробничого відділу;
- 4) менеджер з підготовки кадрів;
- 5) начальник відділу кадрів;
- 6) головний бухгалтер;
- 7) економіст;
- 8) бухгалтер.

Спостереження за обраними об'єктами проводили за 24 обходи.

Таблиця 2

Спостереження

Поточний час	Номер працівника							
	1	2	3	4	5	6	7	8
8.00	31	83	31	84	21	21	83	31
8.20	21	83	21	84	21	21	31	21
8.40	21	31	21	84	21	21	21	21
9.00	21	21	21	84	21	21	21	21
9.20	21	21	21	84	82	21	21	21
9.40	42	21	21	31	21	21	21	21
10.00	21	21	21	21	21	21	21	21
10.20	21	21	21	21	21	21	42	21
10.40	21	21	21	21	21	21	21	42
11.00	21	21	21	21	42	21	21	83
11.20	32	21	21	22	21	83	83	83
11.40	обід							
12.00								
12.20								
12.40	83	81	21	83	21	83	83	21
13.00	21	82	21	82	21	82	21	21
13.20	21	21	21	21	72	21	21	21
13.40	21	21	21	21	72	21	84	21
14.00	21	21	21	21	12	21	84	21
14.20	21	21	21	21	12	21	21	82
14.40	21	21	21	21	12	21	21	21
15.00	21	21	21	21	12	21	21	21
15.20	21	21	21	21	12	21	21	82
15.40	21	21	21	21	12	21	21	21
16.00	21	21	21	21	12	21	21	21
16.20	21	21	21	21	12	21	83	21
16.40	21	83	33	21	33	33	83	21

Для обробки результатів моментної фотографії робочого дня використано такі позначення: ОП 21 — оперативна робота; ОМ 31 — підготовка робочого місця; ОМ 32 — миття рук; ОМ 33 — упорядкування документації на столі; В 42 — особисті потреби; ПО 71 — простої через відсутність необхідної інформації; ПД 81 — довільний відпочинок; ПД 82 — сторонні розмови; ПД 83 — запізнення на роботу і передчасне закінчення робочої зміни; ПД 84 — відсутність на робочому місці.

Відповідно до методики обробки даних спостереження проводимо розрахунки:

1. Загальна кількість моментів: 24 обходи \times 8 об'єктів дослідження = 192.

2. Кількість моментів за категоріями: ОП 21 — 15; ОМ 31, 32, 33 — 11; В — 3; ПО — 2; ПД 81, 82, 83, 84 — 26.

Разом — 192.

Визначаємо витрати часу кожної категорії згідно з шифрами за їх часткою в табл. 4.

Таблиця 4

Витрати часу за категоріями

Шифр категорії	Кількість моментів	Частка, %	Сумарні витрати часу за об'єктами, хв.
ОП	150	78,12	2940
ОМ	11	5,7	220
В	3	1,6	80
ПО	2	1,04	40
ПД	26	13,54	560
Разом	192	100,0	3840

На основі даних табл. 4 визначаємо фактичний коефіцієнт використання робочого часу ($K_{p.c.f.}$)

$$K_{p.c.f.} = \frac{2940}{3840} = 0,76.$$

На величину $K_{p.c.f.}$ негативно вплинули значна частка витрат робочого часу через порушення трудової дисципліни (13,5 % або 560 хв), несвоєчасна обробка матеріалів (1,04 % або 40 хв).

За умови оптимальної організації робочого дня та ліквідації непродуктивних витрат, без додаткових капітальних вкладень основний час роботи аналізованого керівного персоналу збільшиться на 560 хв, а зростання продуктивності праці становитиме 19,7 %.

Висновки. Вибрано раціональні методи вивчення витрат робочого часу і на їхній основі досліджено витрати робочого часу керівного персоналу на поліграфічних підприємствах. Розрахунки підтверджують потребу й ефективність проведеного дослідження та доцільність застосування його результатів на підприємствах різних галузей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. — К. : ВД «Професіонал», 2004. — 304 с.

2. Гірняк О. М. Менеджмент : підруч. / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. — Львів : Магнолія 2006, 2012. — 352 с.
3. Дідовська Л. Г. Менеджмент : навч. посіб. / Л. Г. Дідовська, П. Л. Гордієнко / К. : Амерта, КНТ, 2007. — 516 с.
4. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підруч. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. — К. : Кондор, 2009. — 680 с.
5. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія і практика : підруч. / Р. М. Пушкар, М. П. Тарнавська. — 3-тє вид., переробл. і допов. — Тернопіль : Карт-Бланш, 2005. — 486 с.
6. Холод З. М. Організація нормування і оплата праці на поліграфічних підприємствах : навч. посіб. / З. М. Холод, О. І. Копилук. — Львів : УАД, 2013. — 175 с.

REFERENCES

1. Balabanova, L. V., & Sardak, O. V. (2004). Orhanizatsiia pratsi menedzhera. Kyiv: VD «Profesional» (in Ukrainian).
2. Hirniak, O. M., & Lazanovskyi, P. P. (2006, 2012). Menedzhment. Lviv: Mahnoliia (in Ukrainian).
3. Didovska, L. H., & Hordiienko, P. L. (2007). Menedzhment. Kyiv: Amerta (in Ukrainian).
4. Osovska, H. V., & Osovskiy, O. A. (2009). Menedzhment orhanizatsii. Kyiv: Kondor (in Ukrainian).
5. Pushkar, R. M., & Tarnavska, M. P. (2005). Menedzhment: teoriia i praktyka. (3d ed.). Ternopil: Kart-Blansh (in Ukrainian).
6. Kholod, Z. M., & Kopyliuk, O. I. (2013). Orhanizatsiia normuvannia i oplata pratsi na polihrafichnykh pidpriemstvakh. Lviv: UAD (in Ukrainian).

MANAGEMENT OF PERSONNEL TIME IN OPERATIONS MANAGEMENT

O. M. Hirniak, P. P. Lazanovskiy

*Ukrainian Academy of Printing,
19, Pid Holoskom St., Lviv, 79020, Ukraine
kafekonomica@mail.ru*

Most managers of institutional, managerial and technical levels often experience a feeling of work dissatisfaction, fulfilling their duties. Much work done does not deserve the attention paid; many things are not completed. Time is never enough. This problem, which is often experienced by managers, is a clear indicator of the lack of ability to organize their own working time and effective work. Dissatisfaction with the lack of time should make managers (including the managers of publishing and printing industry) periodically analyze its optimal use.

Keywords: *working time, expenses, manager, personnel, printing company, category of working time, rate, savings, efficiency.*

Стаття надійшла до редакції 03.10.2016.

Received 03.10.2016.