

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Напрямки оптимізації витрат робочого часу на
ТОВ «УкрТорг Плюс»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0731-ба _____
спеціальності 073 Менеджмент _____
освітньої програми Бізнес-адміністрування _____
Лазаренко О. О. _____

Керівник : професор кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор технічних
наук, професор _____
Григор'єв С. М. _____

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з
державного управління, професор _____
Бікулов Д. Т. _____

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту _____
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр _____
Спеціальність 073 Менеджмент _____
Освітня програма Бізнес-адміністрування _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов _____
« _____ » _____ 2023 року

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

Лазаренко Олександр Олександрович _____
Тема роботи «Напрямки оптимізації витрат робочого часу на ТОВ «УкрТорг
Плюс» _____
керівник роботи: Григор'єв С. М., професор кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор технічних наук,
професор _____
затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № _____ 887-с _____

2. Строк подання студентом роботи _____ 23.11.2023 р. _____
3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та
аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність
підприємства, інтернет ресурси _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити) _____

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ВИТРАТ РОБОЧОГО ЧАСУ _____
2. ОЦІНКА ВИТРАТ РОБОЧОГО ЧАСУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «УКРТОРГ
ПЛЮС» _____
3. НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ РОБОЧОГО ЧАСУ ПЕРСОНАЛУ В
ТОВ «УКРТОРГ ПЛЮС» _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
16 таблиць
18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Григор'єв С. М.		
2	Григор'єв С. М.		
3	Григор'єв С. М.		

7. Дата видачі завдання _____ 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент _____
(підпис)

О. О. Лазаренко
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

С. М. Григор'єв
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т. М. Магомедова
(ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РАБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ВИТРАТ РОБОЧОГО ЧАСУ.....	10
1.1 Поняття «робочий час» персоналу	10
1.2 Класифікація витрат робочого часу персоналу	13
1.3 Основні методи дослідження витрат робочого часу персоналу	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗАТРАТ РОБОЧОГО ЧАСУ ПРАЦІВНИКІВ У ТОВ «УКРТОРГ ПЛЮС»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «УкрТорг Плюс».....	20
2.2 Аналіз системи управління персоналом на ТОВ «УкрТорг Плюс»	24
2.3 Аналіз витрат робочого часу персоналу в ТОВ «УкрТорг Плюс»	32
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ РОБОЧОГО ЧАСУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «УКРТОРГ ПЛЮС».....	49
3.1 Система заходів з оптимізації витрат робочого часу персоналу в ТОВ «УкрТорг Плюс»	49
3.2 Обґрунтування соціально-економічної ефективності запропонованих заходів з оптимізації витрат робочого часу персоналу в ТОВ «УкрТорг Плюс».....	60
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	50
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	53

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 71 с., 14 рис., 18 табл., 50 джерел.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних та практичних аспектів комплексної оцінки робочого часу в системі управління персоналом.

Метою роботи є розробка заходів щодо вдосконалення системи робочого часу.

Об'єктом роботи є оцінка робочого часу в ТОВ «УкрТорг Плюс».

Предметом роботи є вдосконалення оцінки робочого часу в ТОВ «УкрТорг Плюс».

Методи досліджень - описовий, порівняльний, статистичний аналіз, включаючи рейтинговий.

Дана тема є актуальною, оскільки при вивченні трудових процесів та розробці норм праці необхідно визначити, які витрати робочого часу є необхідними, мають бути регламентовані та включені до норми, а які вважаються зайвими, не раціональними витратами та збитками. Для цього робочий час класифікується, тобто розподіляється на окремі категорії за певними ознаками.

Вивчення витрат робочого часу має велике значення, оскільки на основі інформації, отриманої в результаті його дослідження, вирішується більшість завдань, пов'язаних з організацією праці та її нормуванням.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні засади системи робочого часу; проаналізовано класифікацію витрат робочого часу та основні методи дослідження цих витрат у персоналу організації;

У другому розділі досліджено витрати робочого часу персоналу ТОВ «УкрТорг Плюс»; розглянуто аналіз системи управління персоналом, а також аналіз витрат робочого часу персоналу в ТОВ «УкрТорг Плюс».

У третьому розділі запропоновано план заходів з оптимізації витрат робочого часу персоналу в ТОВ «УкрТорг Плюс».

У процесі вивчення та аналізу роботи ТОВ «УкрТорг Плюс» були виявлені проблеми та фактори, що негативно впливають на ефективність використання робочого часу персоналу. Для боротьби з цими проблемами та факторами були запропоновані та розроблені наступні заходи:

- Провести тренінг по тайм-менеджменту і особистому плануванню для співробітників.
- Здійснити програмну та апаратну оптимізацію комп'ютерної техніки.
- Замінити браузер для поліпшення швидкості завантаження сторінок та роботи в мережі Інтернет.

Внаслідок виконання цих заходів помітно знизилася кількість порушень під час роботи персоналу, усунуто недостатню оперативність роботи комп'ютерної техніки, збільшилась швидкість Інтернет-з'єднання

РОБОЧИЙ ЧАС, ПЕРСОНАЛ, ВИНАГОРОДА, СТИМУЛЮВАННЯ,
ЧАС ВІДПОЧИНКУ

ABSTRACT

Master's Thesis: 71 pages, 14 figures, 18 tables, 50 sources.

Research subject: the combination of theoretical and practical aspects of comprehensive time management in personnel management systems. The objective of the study is to develop measures to improve the time management system. The research object is the evaluation of working time at LLC «UkrTorg Plus.» The subject of the study is the improvement of the evaluation of working time at LLC «UkrTorg Plus.»

Research methods include descriptive, comparative, and statistical analysis, including ranking. The chosen topic is relevant because, in the study of labor processes and the development of labor standards, it is necessary to determine which expenditures of working time are necessary, should be regulated, and included in the norm, and which are considered unnecessary, irrational expenditures, and losses. For this purpose, working time is classified, i.e., distributed into separate categories based on specific features.

The study of working time expenditures is of great importance because, based on the information obtained from its research, most tasks related to labor organization and regulation are solved.

The first section of the thesis explores the theoretical foundations of the time management system, analyzes the classification of working time expenditures, and examines the main methods of researching these expenditures in the organization's personnel. In the second section, the working time expenditures of the personnel at LLC «UkrTorg Plus.» are investigated.

The analysis includes a review of the personnel management system and an examination of the working time expenditures of the personnel at LLC «UkrTorg Plus.» The third section proposes a plan of measures to optimize the working time expenditures of the personnel at LLC «UkrTorg Plus.»

During the study and analysis of the work at LLC «UkrTorg Plus,» problems and factors negatively affecting the efficiency of personnel's time usage were identified. To address these problems and factors, the following measures were proposed and developed:

- Conduct training on time management and personal planning for employees.
- Implement software and hardware optimization of computer equipment.
- Replace the browser to improve page loading speed and internet performance. As a result of implementing these measures, the number of disruptions during personnel work decreased significantly, inadequate operational performance of computer equipment was eliminated, and internet connection speed increased.

WORKING TIME, PERSONNEL, REMUNERATION, INCENTIVES,
REST TIME

ВСТУП

Дана тема є актуальною, оскільки при вивченні трудових процесів та розробці норм праці необхідно визначити, які витрати робочого часу є необхідними, мають бути регламентовані та включені до норми, а які вважаються зайвими, не раціональними витратами та збитками. Для цього робочий час класифікується, тобто розподіляється на окремі категорії за певними ознаками.

Вивчення витрат робочого часу має велике значення, оскільки на основі інформації, отриманої в результаті його дослідження, вирішується більшість завдань, пов'язаних з організацією праці та її нормуванням.

Дослідження проводяться з метою визначення структури операцій, витрат робочого часу, раціоналізації прийомів та методів праці, виявлення причин невиконання норм, нераціональних витрат і втрат робочого часу, отримання даних про фактори, що впливають на час виконання елементів операцій, розробки нормативних матеріалів, оцінки якості норм і нормативів, а також для вирішення інших завдань.

Один із критеріїв економічної ефективності виробництва - це рівень використання робочого часу, який характеризує продуктивність праці, що означає зростання валового внутрішнього продукту на одиницю трудових витрат.

Показники, що характеризують рівень працездатності працівників, відображають склалася ступінь ефективності використання робочого часу. Зміни розташування робочих місць, підвищення кваліфікації, організаційні, технічні та технологічні інновації спрямовані на зменшення кількості часу, що припадає на одиницю готової продукції.

Також, шляхом більш раціонального використання робочого часу досягається підвищення працездатності працівників.

Крім того, актуальність цієї роботи визначається не лише загальною напруженістю балансу трудових ресурсів, але й тим обставинами, що

зниження продуктивності праці пояснюється нераціональним їх використанням. Усунення недоліків у використанні робочого часу є необхідною умовою для забезпечення зростання обсягів виробництва без збільшення чисельності працівників. Це сприяє підвищенню важливості і необхідності дослідження рівня ефективності використання робочого часу та динаміки структури його використання.

Робочий час - це час, протягом якого працівник, відповідно до внутрішнього трудового розпорядку та умов трудового договору, повинен виконувати працю та інші періоди часу.

Об'єктом кваліфікаційної роботи магістра є ТОВ «УкрТорг Плюс».

Предметом дослідження є витрати робочого часу персоналу в ТОВ «УкрТорг Плюс».

Мета кваліфікаційної роботи магістра - вивчити ефективність використання робочого часу та причини його втрат в ТОВ «УкрТорг Плюс».

Завдання кваліфікаційної роботи магістра:

1. Вивчити поняття «робочий час» персоналу;
2. Дослідити витрати робочого часу персоналу ТОВ «УкрТорг Плюс»;
3. Розглянути аналіз системи управління персоналом та аналіз витрат робочого часу персоналу в ТОВ «УкрТорг Плюс»;
4. Запропонувати план заходів щодо оптимізації витрат робочого часу персоналу в ТОВ «УкрТорг Плюс».

Практичне значення: кваліфікаційна робота магістра надає можливість використання отриманих результатів для удосконалення комплексу факторів, що оптимізують витрати робочого часу в ТОВ «УкрТорг Плюс».

Методи дослідження:

1. Емпіричні методи: архівний метод (аналіз документів), опитувальні методи, анкетування, спостереження (фотографування робочого дня);
2. Метод стратегічного планування: SWOT-аналіз;
3. Методи обробки отриманих даних - кількісний і якісний аналіз з використанням методів математичної статистики;
4. Метод інтерпретації отриманих результатів - структурний метод.

Структура кваліфікаційної роботи магістра складається з вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, переліку посилань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ВИТРАТ РОБОЧОГО ЧАСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття «робочий час» персоналу

Один з важливих критеріїв оцінки витрат праці - це робочий час. Робочий час - це період, протягом якого працівник створює матеріальні блага. В кожному проміжку робочого часу присутні перерви, тобто час, коли працівник не виконує жодної діяльності. Одна частина цих перерв об'єктивно необхідна для підтримання та збереження нормальної працездатності працівника і регламентується нормами, технологічним процесом та організацією праці. Інша частина перерв виникає через недоліки в організації праці. Тому витрати часу слід оцінювати не лише за тривалістю, але і за ступенем ущільнення та результативністю [16].

Для розрахунку балансу робочого часу потрібна інформація, яка характеризує фактичний стан речей в попередні періоди (відсутність на робочому місці через хворобу, відволікання на виконання державних і громадських обов'язків і т. д.), а також дані обліку приходів і відсутності на роботі з розшифровкою останніх за причинами.

Існуюча практика зараховує як відпрацьований будь-який день, коли працівник прибув на робоче місце і фактично розпочав виконання своїх обов'язків. Якщо працівник прийшов на робоче місце, але з якихось причин не розпочав роботу, це вважається повним робочим днем.

Робочий час завжди враховується при складанні графіку змін під час роботи, в таблиці обліку використання робочого часу, при розрахунках норм праці та при обчисленні заробітної плати [23].

Графік роботи - це плановий документ, який визначає час початку і закінчення роботи для кожного працівника на кожний день місяця. При складанні графіка роботи використовується плановий робочий час на місяць,

але всі розрахунки ведуться з урахуванням правил внутрішнього трудового розпорядку, які встановлюються адміністрацією організації та профспілковою організацією [18].

Для повного обліку фактично відпрацьованого працівником часу протягом місяця в організації ведеться спеціальна табель обліку використання робочого часу. Записи робляться щоденно. На кінець місяця табель підписується керівником і подається в бухгалтерію для обліку при нарахуванні заробітної плати. Потім бухгалтер порівнює два документи: табель і графік. Якщо виявляються неспівпадіння між цими документами, це може свідчити про кількість відпрацьованих годин у вихідні та святкові дні, про понаднормову роботу, про дні прогулів, про відсутність на роботі з приводу хвороби та інших змін відносно плану. Усе це повністю враховується при нарахуванні заробітної плати.

Робочий тиждень може бути п'ятиденним або шестиденним. При п'ятиденному робочому тижні існує два вихідні дні, а тривалість робочого дня становить 8 годин. При шестиденному робочому тижні є лише один вихідний день, а тривалість робочого дня не перевищує 7 годин. Робочий час перед святковими днями скорочується на одну годину. З дозволу керівництва підприємства працівник може працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень, наприклад, жінки, які мають малолітніх дітей, багатодітні матері, молодь, яка навчається без відокремлення від виробництва та інші. Заробітна плата в цьому випадку нараховується пропорційно відпрацьованому часу, а також залежно від виробництва [41].

Однією з ключових умов праці є тривалість робочого часу. Зменшення тривалості робочого часу стало основним і першим вимогам найманих робітників у боротьбі за свої права. Протягом всієї історії відносин між роботодавцями та робітниками питання робочого часу залишалося в центрі уваги обох сторін. Міжнародна Організація Праці багаторазово зверталася до питань регулювання робочого часу [31].

Нормування робочого часу здійснюється з урахуванням конкретних умов праці, віку та інших особливостей. У зв'язку з цим трудове законодавство встановлює наступні види робочого часу:

- Нормальний робочий час;
- Скорочений робочий час;
- Неповний робочий час.

Нормальний робочий час - це тривалість робочого часу, яка використовується у випадках, коли працюють в звичайних умовах праці, і працівники, які виконують роботу, не потребують особливих заходів з охорони праці. Трудовий кодекс визначає межу нормального робочого часу у 40 годин на тиждень. Нормальний робочий час, встановлений колективним договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, не може перевищувати цю межу [27].

Скорочений робочий час - це час, в якості скороченої норми робочого часу порівняно з нормальним робочим часом, який встановлюється відповідно до колективного договору або законом. У випадках, коли скорочена норма робочого часу встановлена договором, вона є такою ж обов'язковою для роботодавця, як і законодавчий ліміт робочого часу.

1. Скорочення робочого часу для неповнолітніх працівників. Нормальна тривалість робочого часу для працівників, які не досягли 16 років, скорочується на 16 годин на тиждень, при цьому щоденний робочий час для працівників віком від 15 до 16 років не може перевищувати 5 годин. Для працівників віком від 16 до 18 років нормальна тривалість робочого часу скорочується на 4 години на тиждень, а щоденний робочий час не може бути більше 7 годин.

Це правило про скорочення робочого часу застосовується незалежно від галузі господарства, характеру роботи та форми власності, на якій базується організація.

2. Скорочення робочого часу для працівників із зниженою працездатністю. Право на зменшення норми робочого часу надається інвалідам I і II груп. Тривалість їх роботи порівняно з нормальною

зменшується на 5 годин на тиждень. Тривалість щоденної роботи встановлюється відповідно до медичного висновку.

3. Скорочення робочого часу на роботах із шкідливими або небезпечними умовами праці. Скорочена тривалість робочого часу встановлена з метою полегшення умов праці для тих працівників, чиє працю пов'язано з впливом шкідливих факторів виробництва на організм людини.
[2]

Таким чином, при неповному робочому часу, так само, як і при скороченому робочому часу, тривалість роботи скорочується. Однак неповний робочий час відрізняється від скороченого за рядом вагомих ознак. Якщо скорочений робочий час встановлюється законом або угодою профспілок для певних категорій працівників, то неповний робочий час може бути встановлений для будь-якого працівника за згодою сторін трудової угоди. При скороченому робочому часі його тривалість визначається нормативним актом, що регулює конкретний вид скороченого робочого часу; угода між працівником і роботодавцем про неповний робочий час передбачає скорочення робочого часу на будь-яку кількість годин або робочих днів без обмежень.[3]

У підсумку можна сказати, що робочий час - це встановлений законом або на його основі час, протягом якого працівник повинен виконувати свої обов'язки, робочі функції відповідно до внутрішнього трудового розпорядку, трудової угоди, посадової інструкції. У зв'язку з цим трудове законодавство встановлює наступні види робочого часу.

1.2 Класифікація затрат робочого часу персоналу

Для встановлення норм праці досліджується та вимірюється час, необхідний для виконання певної роботи. Для цього робочий час персоналу класифікується на окремі категорії за характерними ознаками. Ця класифікація служить основою для вивчення фактичних затрат робочого часу, складання та аналізу результатів спостережень з метою виявлення необхідних

резервів зростання продуктивності праці; встановлення норм і визначення тривалості виконання елементів трудового процесу [9].

Для визначення трудового внеску працівників важливо встановити, які часові затрати можна вважати необхідними та які повинні включатися в норму. Для цього використовується класифікація затрат робочого часу, на основі якої встановлюється структура норм часу та аналізується ефективність його використання. Класифікація затрат робочого часу здійснюється відносно трьох елементів виробничого процесу:

- Предмет праці;
- Обладнання;
- Працівник.

Класифікація затрат робочого часу відносно предмету праці є також класифікацією відносно виробничого процесу, оскільки йдеться про час, необхідний для перетворення предмета праці на продукт праці. На основі цієї класифікації встановлюється склад затрат часу, які включаються в норму [21].

Час виробничого процесу може виходити за межі однієї зміни. Він поділяється на:

Вираз «Час виробничого процесу» використовується для позначення часу, який потрібен для виконання технологічного процесу, основного та технологічного часу, під час якого відбувається перетворення предмета праці.

-Час транспортних операцій визначається як час переміщення предмета праці до місць послідовної обробки чи збирання.

-Час контролю та випробувань готової продукції та міжопераційного контролю включає час, витрачений на перевірку та тестування готового продукту і контроль під час переходу від одного етапу до іншого у виробничому процесі.

-Час перерв у ході виробничого процесу включає різні види перерв і відпочинку, які можуть виникати під час виробництва.

Види перерв представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Види перерв

Регламентовані перерви	Це перерви, які передбачені та регулюються офіційними
------------------------	---

	правилами або розпорядком робочого дня. До них можуть входити обідні перерви, перерви на сніданок або вечерю, а також короткі планові перерви на відпочинок чи підтримання робочої ефективності.
Нерегламентовані перерви	Ці перерви виникають без офіційного регулювання та можуть бути обумовлені різними факторами. Наприклад, вони можуть виникнути через непередбачувані обставини або особисті потреби, такі як телефонні дзвінки, надзвичайні події чи зупинка для води.
Оздоровчі перерви	Ці перерви призначені для відпочинку та покращення фізичного та психічного стану робітників. Вони можуть включати в себе короткі фізичні вправи, медитацію або просто відпочинок від робочих обов'язків.
Перерви на відпочинок:	Ці перерви призначені для відновлення сил під час тривалого робочого дня або зміни. Вони можуть бути тривалістю від декількох хвилин до декількох годин і можуть включати в себе час для їжі, сну або розваг.
Перерви на особисті справи	Це короткі перерви, які дозволяють працівникам вирішити особисті справи або надати увагу невідкладним питанням, таким як медичні візити, родинні обов'язки або особисті потреби.
Відпустки:	Відпустки - це тривалі перерви, коли працівник відсутній з роботи на певний строк. Вони можуть бути оплачуваними або неоплачуваними і можуть включати в себе відпустки на відпочинок, вагітність та пологи, догляд за дитиною, медичні відпустки тощо.

Зазначені види перерв можуть варіюватися в залежності від конкретного робочого оточення та умов праці. Важливо враховувати потреби працівників та дотримуватися відповідних правил та регламентів з питань перерв, щоб підтримувати їхню ефективність та добробут.[5]

Часи основної та вспоміжної роботи можуть бути пов'язані з роботою тільки механізму (машинний час), роботою механізму з участю робітника (машинно-ручний час) та роботою лише робітника (ручний час).

Під час машинного часу процес зміни форми, розміру та властивостей предмета праці відбувається за допомогою механізму обладнання без фізичної участі працівника. Участь працівника полягає лише в спостереженні за роботою механізму, в його ввімкненні на початку обробки і вимкненні в кінці, тобто під час машинної роботи робота механізму протікає в машинно-автоматичному режимі [24].

До ручного часу включають часові витрати, необхідні для виконання роботи без застосування машин та різних механізмів. Наприклад, установка

та зняття деталей на верстаті без використання механізмів, вимірювання, підведення та відведення ріжучого інструменту, слюсарські роботи.

Час, який робітник витрачає на підтримку робочого місця в стані готовності до виконання виробничого завдання, називається часом обслуговування робочого місця (Тобс). Ці часові витрати робочого часу зазвичай поділяють на час організаційного та технічного обслуговування робочого місця [26].

До часу організаційного обслуговування входить час, який витрачається на підтримку робочого місця в робочому стані протягом всієї зміни (прийом та передача зміни, розкладання інструменту, документації та інших предметів на початку та прибирання в кінці зміни, переміщення в межах робочого місця тари з заготовками або готовими виробами, час чищення (миття), змащування обладнання).

Час роботи, не передбачений виробничим завданням, включає в себе час виконання випадкової роботи та час непродуктивної роботи.

До часу виконання випадкової роботи відносяться часові витрати на виконання робіт, які не передбачені виробничим завданням, але зумовлені виробничою необхідністю.

До часу виконання непродуктивної роботи відносяться часові витрати, які не призводять до збільшення виробництва або покращення його якості. До таких витрат входить час на ремонт обладнання, зумовлений його несатисфакційним технічним станом, зняття зайвого додатка з заготовок, виправлення браку [15].

Часи основної та вспоміжної роботи можуть бути пов'язані з роботою тільки механізму (машинний час), роботою механізму з участю робітника (машинно-ручний час) та роботою лише робітника (ручний час).

Під час машинного часу процес зміни форми, розміру та властивостей предмета праці відбувається за допомогою механізму обладнання без фізичної участі працівника. Участь працівника полягає лише в спостереженні за роботою механізму, в його ввімкненні на початку обробки і вимкненні в

кінці, тобто під час машинної роботи робота механізму протікає в машинно-автоматичному режимі [24].

До ручного часу включають часові витрати, необхідні для виконання роботи без застосування машин та різних механізмів. Наприклад, установка та зняття деталей на верстаті без використання механізмів, вимірювання, підведення та відведення ріжучого інструменту, слюсарські роботи.

Час, який робітник витрачає на підтримку робочого місця в стані готовності до виконання виробничого завдання, називається часом обслуговування робочого місця (Тобс). Ці часові витрати робочого часу зазвичай поділяють на час організаційного та технічного обслуговування робочого місця [26].

До часу організаційного обслуговування входить час, який витрачається на підтримку робочого місця в робочому стані протягом всієї зміни (прийом та передача зміни, розкладання інструменту, документації та інших предметів на початку та прибирання в кінці зміни, переміщення в межах робочого місця тари з заготовками або готовими виробами, час чищення (миття), змащування обладнання).

Час роботи, не передбачений виробничим завданням, включає в себе час виконання випадкової роботи та час непродуктивної роботи.

До часу виконання випадкової роботи відносяться часові витрати на виконання робіт, які не передбачені виробничим завданням, але зумовлені виробничою необхідністю.

До часу виконання непродуктивної роботи відносяться часові витрати, які не призводять до збільшення виробництва або покращення його якості. До таких витрат входить час на ремонт обладнання, зумовлений його несатисфакційним технічним станом, зняття зайвого додатка з заготовок, виправлення браку [15].

Час використання обладнання поділяється на час роботи обладнання та час перерв у роботі обладнання. Час роботи обладнання - це період, протягом якого обладнання працює. Його можна розділити на час виконання

виробничого завдання (або час роботи) та час роботи обладнання, який не передбачений виробничим завданням.

Час роботи обладнання для виконання виробничого завдання включає в себе весь період, протягом якого обладнання знаходиться в робочому стані, та час, протягом якого не тільки обробляється або переробляється предмет праці, але також виконуються допоміжні роботи, необхідні для виконання основних.

Час непродуктивної роботи обладнання включає в себе час роботи обладнання, під час якого не відбувається збільшення обсягу виробництва або покращення його якості. Наприклад, виготовлення продукції, яка визнана браком.

Час перерв у роботі обладнання - це період, протягом якого обладнання не працює. Його зазвичай ділять на час регламентованих перерв та час нерегламентованих перерв.

Час перерв - це час, протягом якого працівник не бере участі в виробничому процесі. Його зазвичай поділяють на час регламентованих перерв та час нерегламентованих перерв. [6]

Регламентовані перерви включають в себе часи для відпочинку, особистих потреб, перерв, які встановлені технологією та організацією виробництва, а також рекреаційну гімнастику. Вони також включають в себе часи на підготовку до роботи та обслуговування робочого місця (час виконання підготовчо-заклучних робіт та час обслуговування з організаційно-технічної точки зору), часи, які передбачені технологією та організацією виробничого процесу.

Нерегламентовані перерви представляють собою часові витрати, спричинені порушенням нормального перебігу виробничого процесу, а також перерви, спричинені порушеннями трудової дисципліни.

Отже, можна зробити висновок, що для встановлення норм праці досліджується та вимірюється час, необхідний для виконання певної роботи. Для цього робочий час персоналу класифікується за окремими категоріями за характерними ознаками. Ця класифікація служить базою для дослідження

фактичних витрат робочого часу, складання та аналізу результатів спостережень з метою виявлення потрібних резервів для збільшення продуктивності праці, а також для встановлення норм і визначення тривалості виконання елементів трудового процесу.

1.3 Основні методи дослідження витрат робочого часу

При організації праці дві основні задачі пов'язані з дослідженням трудових процесів. Перше завдання - визначення фактичних витрат часу на виконання окремих елементів. Друге завдання - визначення структури витрат часу протягом всього робочого дня або його частини.

Трудові процеси досліджуються з урахуванням того, що часові витрати на виконання певного виду робіт залежать від багатьох психофізіологічних і організаційно-технічних факторів, які в більшості випадків не можуть бути контрольовані. Зокрема, вимірювання тривалості одного й того ж елементу операції в одних і тих самих умовах може давати різні результати, які в більшості випадків не збігаються між собою, тобто результати цього вимірювання будуть складати варіаційний ряд. Тому для отримання достовірних висновків щодо тривалості елементів операцій та структури витрат робочого часу мають використовуватися методи організації та обробки спостережень, які дозволяють враховувати вірогідний характер вивчених процесів. [7]

Для дослідження витрат часу існують класифікації різних методів, за допомогою яких здійснюється вивчення і аналіз витрат робочого часу. Класифікація подібних методів дослідження витрат робочого часу наведена в таблиці 1.2.

Класифікація методів дослідження витрат робочого часу може бути представлена наступним чином:

1. Методи спостережень:

–Прямі спостереження: Дослідник спостерігає працівника під час виконання роботи і записує час, витрачений на кожний окремий процес або завдання.

–Спостереження з використанням таймерів і реєстраторів часу: Використовуються спеціальні пристрої для точного вимірювання часу, витраченого на виконання операцій.

–Метод анкетування і інтерв'ю: Працівники заповнюють анкети або надають інформацію під час інтерв'ю щодо часу, який витрачається на різні робочі завдання.

2. Методи відеоспостереження: Використовується відеозапис, щоб вивчити класифікація методів дослідження витрат робочого часу може бути представлена наступним чином:

Таблиця 1.2- Методи спостережень:

Прямі спостереження	Дослідник спостерігає працівника під час виконання роботи і записує час, витрачений на кожний окремий процес або завдання.
Спостереження з використанням таймерів і реєстраторів часу	Використовуються спеціальні пристрої для точного вимірювання часу, витраченого на виконання операцій.
Метод анкетування і інтерв'ю	Працівники заповнюють анкети або надають інформацію під час інтерв'ю щодо часу, який витрачається на різні робочі завдання.
Методи відеоспостереження	Використовується відеозапис, щоб вивчити час, витрачений на конкретні операції та процеси.
Методи аналізу виробничих документів та звітів	: Інформація про витрати часу може бути вивчена на основі аналізу виробничих записів, журналів та інших документів, де фіксується час, витрачений на конкретні завдання.
Методи дослідження мультиплікативних моделей:	Використовуються для аналізу впливу різних факторів на час виконання робочих операцій.
Методи визначення структури витрат часу	Аналізуються структура витрат часу протягом робочої зміни або робочого дня для визначення, на які види робіт і діяльності витрачається більше часу.
Методи математичного моделювання	Використовуються для прогнозування часу, необхідного для виконання різних завдань на основі статистичних даних та математичних моделей.
Методи вивчення рухів та ергономіки	Аналізуються фізичні рухи працівників для визначення оптимальних методів виконання робіт та зменшення зайвих рухів.

Ця класифікація допомагає вибрати найбільш підходящий метод для дослідження витрат робочого часу в конкретних умовах із залученням науковців і фахівців у сфері управління працею та організації виробництва.

В залежності від мети дослідження виокремлюють наступні методи дослідження: хронометраж, фотографування робочого часу, фотохронометраж.

Хронометраж - це метод вивчення часових витрат операційного часу шляхом спостереження і вимірювання тривалості окремих, повторюваних елементів операції при виробництві кожного виробу. Спостереження методом хронометража допомагають виявити резерви, які пов'язані з часом виконання операційної роботи. [9]

Хронометраж буває циклічним, безперервним і вибіркоким. При безперервному проведенні хронометража за поточним часом всі елементи роботи досліджуються в порядку їх виконання. Вибірковий хронометраж використовується для вивчення окремих елементів операцій незалежно від їх послідовності.

Циклічний хронометраж використовується у випадках, коли послідовні прийоми об'єднуються в групи з різним складом досліджуваних елементів і коли важко максимально точно виміряти часові витрати на елементи операції, які мають невелику тривалість (від 3 до 5 секунд). На основі вимірів тривалості виконання цих груп визначається тривалість кожного входящого в них елемента операції.

Основні етапи хронометража включають наступні дії:

1. Підготовка до хронометражу:

– Визначення мети дослідження: Це може бути встановлення часових норм для покращення продуктивності труда або аналіз часових витрат для покращення процесу виробництва.

– Вибір спостерігачів: Важливо вибрати кваліфікованих спостерігачів, які здатні точно і надійно вимірювати час.

– Визначення способу фіксації часу: Встановлення, яким способом буде фіксуватися часові показники, чи то вручну, чи за допомогою електронних пристроїв.

– Вибір методу хронометражу: Визначення, який метод хронометражу (наприклад, циклічний, безперервний або вибірковий) буде використовуватися. [14]

2. Підготовка до спостережень:

– Запис алгоритму дослідження: Визначення послідовності подій і вимірювання, які спостерігачі повинні виконати.

– Встановлення стандартів: Визначення вимог до точності та методології спостережень.

3. Проведення спостережень:

– Спостереження спостерігачами за робочими процесами.

– Вимірювання часу, витраченого на окремі етапи операцій.

4. Фіксація результатів:

– Запис часових показників інструментами хронометражу.

5. Аналіз результатів:

– Обробка і аналіз отриманих даних.

– Визначення середніх значень і дисперсії.

6. Подання результатів:

– Підготовка звіту з результатами хронометражу.

– Пояснення виявлених тривалостей та резервів виконання операцій.

7. Впровадження рекомендацій:

– Враховуючи результати хронометражу, впровадження заходів щодо покращення продуктивності робочих процесів та встановлення часових норм.

8. Моніторинг і корекція:

– Постійний контроль за процесами та їх регулярна корекція на основі нових даних та рекомендацій.

Цей процес дозволяє детально вивчати та оптимізувати робочі процеси для покращення продуктивності та ефективності виробництва.

Одним із основних та важливих методів вивчення організації праці є фотографія робочого часу (ФРЧ). Існує багато різновидів ФРЧ - індивідуальні, групові, самофотографії, фотографії використання обладнання, фотографії виробничого процесу. При проведенні індивідуальної ФРЧ вимірюються та фіксуються всі без винятку витрати робочого часу, особливо уважно - втрати часу з різних причин. Індивідуальну фотографію робочого часу проводять з такими цілями:

Індивідуальну фотографію робочого часу	Виявити втрати робочого часу, встановити їх причини та розробити заходи щодо їх усунення та вдосконалення організації праці та виробництва;
	Вивчити досвід робітників, які досягають кращих результатів у праці;
	Встановити норми обслуговування обладнання та норми чисельності робітників;
	Розробити норми підготовчо-заклучного часу, часу обслуговування робочого місця та регламентованих перерв;
	Отримати початкові дані для встановлення норм оперативного часу на ручні роботи при одноманітному та малих серіях виробництва;
	Виявити причини невиконання норм

Рис. 1.1 - Індивідуальна фотографія робочого часу

Основні етапи фотографії робочого часу включають наступні кроки (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 - Етапи фотографії робочого часу

Планування	Визначення цілей та завдань фотографування робочого часу. Вибір робочого місця або об'єкта для фотографування.
Підготовка обладнання	Перевірка фотокамери, об'єктивів та іншого обладнання. Встановлення налаштувань камери, таких як діапазон часу, діафрагма, ISO тощо.
Вибір спостерігача	Визначення особи або спеціаліста, який буде відзначати час на фотографіях та вести облік подій.
Фотографування	Проведення фотосесії на робочому місці. Фотографи знімають окремі фази або етапи виробничого процесу, фіксуючи робочий час та події.
Фіксація часу	Спостерігач фіксує час початку і закінчення кожної фази роботи, який потім відображається на фотографіях.
Обробка фотографій	Відбір та обробка фотографій для подальшого аналізу. Це може включати вирізання окремих фрагментів, позначення часу та інші корекції.
Аналіз	Вивчення фотографій та часових міток для виявлення втрат робочого часу, аналізу продуктивності та вдосконалення організації праці.

Розробка заходів	На основі результатів аналізу розробка заходів щодо оптимізації виробничого процесу, усунення втрат часу та покращення продуктивності.
Впровадження змін	Запровадження розроблених заходів та контроль за їх впливом на покращення виробничої діяльності.
Моніторинг	Постійне спостереження та аналіз робочого часу з метою виявлення нових можливостей для покращення продуктивності.

Ці етапи сприяють вивченню та оптимізації робочого часу в організації.

Основні етапи фотографії робочого часу включають наступні кроки:

1. Підготовка до фотографування робочого часу: В цей період проводиться аналіз технологічного процесу, організації робочого місця, порядку його обслуговування, а також розподілу та співпраці працівників у групах. Мета полягає в обізнаності з втратами робочого часу для подальшого дослідження організації праці, на яку розраховані норми.

2. Проведення фотографії робочого часу: Під час проведення фотосесії протягом всієї зміни (або її частини) фіксуються всі без винятку витрати робочого часу. Час фіксується безперервно і відображається на фотографіях.

3. Обробка результатів спостережень: Обробка відібраних фотографій для подальшого аналізу. Це включає в себе вибір окремих фрагментів, позначення часових міток та інші корекції.

4. Аналіз і розробка заходів для покращення використання робочого часу: Аналіз фотографій і часових міток для виявлення втрат робочого часу, аналіз продуктивності та розробка заходів для оптимізації організації праці.

[18]

Під час складання нормативного балансу з метою підвищення оперативного часу, всі втрати та нераціональні витрати робочого часу виключаються. Порівняння фактичного та нормативного балансів надає можливість визначити потенційний приріст продуктивності праці.

Групову фотографію робочого часу проводять у випадках, коли праця виконується групою працівників. Якщо кількість працівників у групі не перевищує трьох осіб, і всі вони перебувають в полі зору спостерігача, то застосовується метод прямих вимірів часу. Порядок проведення спостережень

аналогічний із індивідуальною фотографією, але часові витрати та їх підсумок фіксуються окремо для кожного працівника. Після аналізу встановлюють структуру фонду робочого часу та ефективність розподілу праці в групі. [14]

Також, коли кількість працівників перевищує трьох, спостерігач зазвичай може точно фіксувати час початку та завершення всіх дій, які виконуються кожним працівником. У таких випадках фотографія робочого часу проводиться методом моментних спостережень, з фіксацією станів працівників і обладнання через однакові або випадково обрані інтервали часу.

Метод моментних спостережень базується на використанні теорії ймовірності і полягає в тому, що при спостереженнях реєструються не часові витрати, а кількість повторень, які відносяться до кожної категорії робочого часу. Для цього спостерігачем заздалегідь визначається: обсяг спостережень - необхідна кількість моментів, які з бажаною ймовірністю можуть характеризувати структуру робочого часу; маршрут проходження робочих місць і нерівні інтервали часу початку обходів [45].

Маршрут обходу та пункти фіксації (місця на маршрутах, де спостерігач робить позначки в спостережувальному листі) попередньо визначаються. Приходячи в пункт фіксації, спостерігач фіксує події, які відбуваються на робочому місці в даний момент. По завершенні всіх обходів для кожної категорії витрат рахується кількість моментів, в яких ці витрати фіксувалися, та їх відсоткова частка від загальної кількості спостережуваних моментів.

Метод моментних спостережень має кілька значущих переваг порівняно з методом прямих вимірів часу. Завдяки миттєвим спостереженням можна аналізувати структуру робочого часу майже для будь-якої кількості спостережуваних об'єктів. Це важливо, оскільки встановлення часових витрат для одного або двох-трьох робітників, як правило, не має суттєвого економічного значення. Витрати на проведення фотографії виправдані, якщо на основі її результатів можна покращити використання робочого часу значної кількості об'єктів спостереження.

Крім цього, метод моментних спостережень надає значно більш достовірну структуру часових витрат. На відміну від методу прямих вимірів, коли спостерігач постійно перебуває в безпосередній близькості до спостережуваних робітників, під час раптових спостережень фіксація стану об'єктів спостереження може здійснюватися так, що це не вплине на робітників з психологічної точки зору. [42].

Отже, на основі вивченого матеріалу можна сказати, що одиницею вимірювання витрат праці є робочий час. Робочим часом є час, протягом якого працівник створює матеріальні блага. Робочий час як економічна категорія характеризується тривалістю та інтенсивністю.

Для встановлення норм труда вивчається і вимірюється час, необхідний для виконання певної роботи. З цією метою робочий час класифікується на окремі категорії залежно від характерних ознак. Залежно від мети дослідження виділяють такі методи вивчення витрат робочого часу: хронометраж, фотографія робочого часу, фотохронометраж.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗАТРАТ РОБОЧОГО ЧАСУ ПРАЦІВНИКІВ У ТОВ «УКРТОРГ ПЛЮС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «УкрТорг Плюс»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Будівельний двір» було засноване у 2004 році. З 2005 року організація спеціалізується на оптових поставках будівельних матеріалів білоруських, українських виробників.

Організаційно-правова форма підприємства ТОВ «УкрТорг Плюс» - товариство з обмеженою відповідальністю.

ТОВ «УкрТорг Плюс» – українська компанія, яка з 2004 року на українському ринку і займається виготовленням будівельних матеріалів та продажем аналогічної продукції європейських виробників. Виробниками товарів є такі бренди: Kreisel, Stabill, Eurogips, Polimin, Isover, Sniezka, Dufa, Knauf, Velux, Rainway, Vetonit, Ceresit, Weber та інші.

За час свого функціонування, компанія зарекомендувала себе як надійний виробник та постачальник високоякісної продукції. Саме тому клієнтами ТОВ Будівельний двір є найбільші будівельні організації, гіпермаркети та приватні особи. Компанія періодично аналізує європейський ринок будівельних матеріалів, прислуховується до потреб клієнтів і, таким чином, формує актуальний асортимент продукції.

Організація розташована за адресою: м. Чернігів, вул. Макаренко, 2.

Метою діяльності ТОВ «УкрТорг Плюс» є здійснення підприємницької діяльності та отримання прибутку.

Основним нормативно-правовим актом, що регулює діяльність ТОВ «УкрТорг Плюс», є Статут. Згідно зі Статутом, цілями діяльності ТОВ «УкрТорг Плюс» є розширення ринку товарів і послуг, а також здобуття прибутку.

Склад ТОВ «УкрТорг Плюс» включає наступний персонал: генеральний директор, заступник директора, головний інженер, головний бухгалтер, відділ управління персоналом, юридичний відділ, господарсько-економічний відділ та відділ інформаційних технологій. Загалом в штаті організації працює 34 особи віком від 18 до 60 років. Колектив переважно чоловічий. [18]

Перелік виконуваних робіт:

1. Послуги з прийому та відправлення вантажів. Всі послуги, пов'язані з виконанням обов'язків відправника та одержувача вантажу, імпортованих і експортованих вантажів.

2. Роботи з погрузки та розвантаження. Здійснення комплексу робіт з погрузки та розвантаження, пов'язаних із прийняттям, перевантаженням і відправленням товарів, які перевозяться залізничним та автомобільним транспортом, і розташуванням для цього необхідного обладнання та машин.

3. Зважування вантажів.

4. Зберігання товарів. Клієнти можуть скористатися послугами зі зберігання вантажів, як на основному складі, так і на тимчасовому складі. Усі складські площадки, що пропонуються в оренду, мають асфальтове, ґрунтове або сумішове покриття, для організації зберігання продукції і сировини забезпечені:

Зручними під'їзними шляхами;

- огороженням навколо периметра;
- цілодобовим забезпеченням охороною та відеоспостереженням;
- інженерними комунікаціями.

5. Попередній розрахунок вартості робіт.

Послуги з митним оформленням товарів. Консультування з основних питань, пов'язаних з митною діяльністю, включаючи розрахунок митних платежів/

Організаційно-правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю. Усі учасники товариства з обмеженою відповідальністю несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах своїх внесків.

Режим роботи є круглорічним: у будні з 10:00 до 20:00, у суботу з 10:00 до 18:00.

Після аналізу організаційно-економічних характеристик ТОВ «УкрТорг Плюс» прийшли до висновку, що основною метою цієї організації є здійснення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку. ТОВ «УкрТорг Плюс» спеціалізується на оптових поставках солі та будівельних матеріалів вітчизняних, а також пропонує послуги щодо транспортування, зберігання вантажів і вантажно-розвантажувальних робіт.

2.2 Аналіз системи управління персоналом на ТОВ «УкрТорг Плюс»

У ТОВ «УкрТорг Плюс» є лінійно-функціональна структура управління. При лінійно-функціональній структурі управління зберігається перевага лінійної структури у вигляді принципу єдиноначалія і переваги функціональної структури в спеціалізації управління. Генеральний директор відповідає за організацію роботи та максимально ефективно взаємодію структурних підрозділів. Він приймає рішення в межах своєї компетенції та делегує повноваження з виконання виробничо-господарських функцій.

Організаційна структура:

- Структуру та штати відділу управління персоналом та їх зміни схвалює генеральний директор за поданням начальника відділу.

- Відділи складаються з одного підрозділу, яким керує начальник відділу.

- Положення про відділи схвалюється директором, обов'язки між співробітниками розподіляються на основі посадових інструкцій, підготовлених начальниками відділів та затверджених директором.

- Склад та чисельність співробітників відділів визначаються штатним розкладом, затвердженим генеральним директором.

Основною метою відділу управління персоналом є збільшення продуктивності праці шляхом розробки та впровадження системи управління людськими ресурсами, спрямованої на реалізацію потенціалу працівників

всієї організації, а також на підвищення задоволеності персоналу умовами праці та виконуваною ними роботою.

Взаємодія відділу управління персоналом з різними відділами та службами організації подана в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 –Взаємодія відділу управління персоналом з різними відділами і службами ТОВ «УкрТорг Плюс»

Відділ управління персоналом	Взаємодія з наступними відділами
Юридичний відділ	По правових питаннях, пов'язаних із підготовкою наказів, розпоряджень, положень, інструкцій.
Господарсько-економічний відділ	Щодо обладнання робочих місць відповідно до діючих норм; забезпечення офісних та господарських матеріалів; забезпечення умов для зберігання документів; надання транспортних засобів.
Відділ інформаційних технологій	У питаннях проектування, експлуатації та супроводження автоматизованих інформаційних систем.
Відділ бухгалтерії	Щодо кадрового документообігу та звітності.
З усіма керівниками структурних підрозділів	У питаннях документообігу, управління персоналом, організації контролю та перевірки виконання.

Це взаємодія відділу управління персоналом із іншими підрозділами та службами ТОВ «УкрТорг Плюс».

Основні функції відділу управління персоналом в ТОВ «УкрТорг Плюс» входять:

Основні функції відділу управління персоналом	1. Формування та вдосконалення системи управління персоналом.
	2. Оптимізація чисельності персоналу в організації, планування та прогнозування потреби в людських ресурсах.
	3. Виявлення та реєстрація перспектив розвитку персоналу.
	4. Аналіз текучості персоналу.
	5. Ведення обліку кадрів відповідно до встановленої звітності.
	6. Аналіз ринку праці.
	7. Аналіз ефективності джерел привертання необхідних спеціалістів та отримання інформації про них.
	8. Розробка та впровадження системи адаптації працівників під час випробувального терміну.
	9. Розробка та узгодження плану роботи впроваджених працівників під час випробувального терміну.
	10. Формування та розвиток системи професійного навчання персоналу організації.
	11. Аналіз потреб навчання персоналу, включаючи класифікацію видів, зміст навчання, вартість та пріоритетність.

12. Розробка системи мотивації.

Рис. 2.1 - Основні функції відділу управління персоналом

Під час роботи був проведений аналіз чисельності персоналу та його структури в ТОВ «УкрТорг Плюс». Дані щодо чисельності та складу персоналу були внесені в таблиці. На 2021 рік в організації працює 34 особи. Дані щодо структури персоналу подані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз персоналу, 2019-2021 рр.

Категорії персоналу	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Персонал, всього у т.ч	35	38	34	-1	-2,9%
керівники	2	2	2	0	0
спеціалісти	17	16	17	0	0
робітники	16	20	15		

З наведених вище даних видно, що на 2019 рік найбільшу частку у структурі персоналу складають спеціалісти - 17 осіб (50%), безпосередньо займаються роботою з клієнтами та веденням основних бізнес-процесів, робітники - 15 осіб (44%), є допоміжним ресурсом, це вантажники, водії, товарознавці. Абсолютне відхилення працівників є від'ємним і складає -1 особу, тобто в порівнянні з базовим роком кількість працівників зменшилась на 1 особу. Відносне відхилення порівняно з базовим роком також є від'ємним.

Для наглядності даних, представимо таблицю 2.3 у вигляді рис. 2.2.

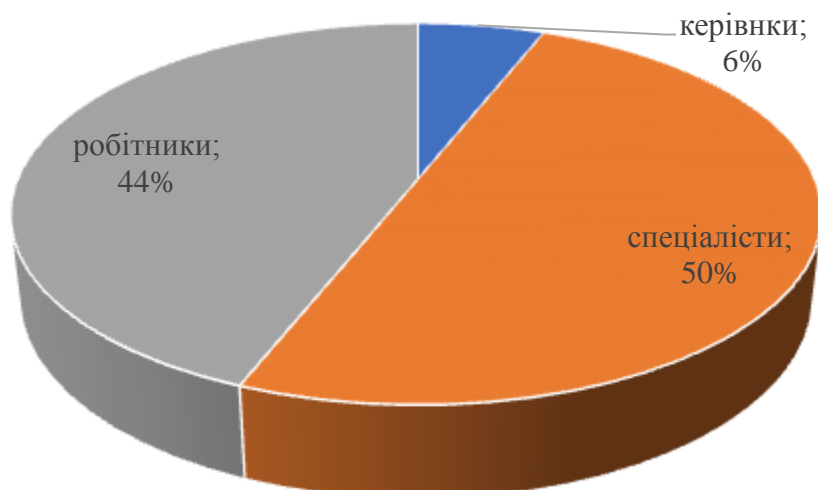


Рис. 2.2 – Структура персоналу ТОВ «Будівельний дім»

Розглянемо розподіл персоналу за віком, таблиця 2.3.

Таблиця 2.3 - Розподіл персоналу за віком

	Всього		Керівники		Фахівці		Робітники	
	кількість	%	кількість	%	кількість	%	кількість	%
До 20	2	4,2					2	13,4
20-30	11	33			7	41,1	6	40
30-40	13	39,7	1	50	8	47	4	26,6
40-50	7	20,6	1	50	2	11,9	2	13,4
50-60	2	4,2					2	6,6
Більше 60								
Всього	35	100	2	100	17	100	16	100

Аналізуючи таблицю 2.3, можна зробити висновок, що у 2019 році найбільша кількість персоналу припадає на працівників у віці від 30 до 40 років - 13 осіб, та віком від 20 до 30 років - 11 осіб. Найменша кількість працівників припадає на категорії віку до 20 років і від 50 до 60 років - по 2 особи.

З таблиці 2.4 видно, що у 2021 році найбільшу кількість персоналу складають працівники чоловічої статі - 24 особи (70,5%). Найменшу кількість працівників становлять жінки - 10 осіб (29,5%). Порівняно з 2019 та 2020 роками, кількість працівників чоловічої статі зменшилась. Загальна кількість працівників жіночої статі залишилась незмінною. Колектив ТОВ «УкрТорг Плюс» переважно чоловічий.

Таблиця 2.4- Розподіл персоналу за трудовим стажем

Групи працівників за стажем	керівники		спеціалісти		робітники	
	Кіл-ть	%	Кіл-ть	%	Кіл-ть	%
До 5 років			1	5,9	2	12,5
Від 5 до 10 років	1	50	10	58,8	8	50
Від 10 до 15	1	50	5	29,4	4	25
Від 15 до 20			1	5,9	2	12,5
Більше 20						

З таблиці 2.4 видно, що у 2019 році найбільшу кількість персоналу мають стаж роботи від 5 до 10 років - 19 осіб, далі йдуть працівники з досвідом роботи від 10 до 15 років - 10 осіб. Найменшу кількість персоналу мають робочий стаж менше 5 років і від 15 до 20 років - по 3 особи на групу.

У 2020 році найбільшу кількість персоналу мають стаж роботи від 5 до 10 років - 22 особи, далі йдуть працівники з досвідом роботи від 10 до 15 років - 12 осіб, а робітники з досвідом роботи менше 5 років - 3 особи. Найменшу кількість персоналу мають робочий стаж від 15 до 20 років - 1 особа.

Таблиця 2.5 - Групи працівників за освітою 2019 р

Групи працівників за освітою	керівники		спеціалісти		робітники	
	Кіл-ть	%	Кіл-ть	%	Кіл-ть	%
середнє					1	6,3
середнє спеціальне					5	31
незакінчене вище			4	23,6	4	25
вища	2	100	13	76,4	6	37,5

З таблиці 2.5 видно, що у 2019 році найбільшу кількість персоналу мають вищу освіту - 21 особа. Середню спеціальну освіту мають 5 осіб, а незакінчену вищу освіту - 8 осіб. Найменшу кількість персоналу із середньою освітою - 1 особа.

Таблиця 2.6 - Групи працівників за освітою 2020 р.

Групи працівників за освітою	керівники		спеціалісти		робітники	
	Кіл-ть	%	Кіл-ть	%	Кіл-ть	%
середнє					1	15
середнє спеціальне					5	25
незакінчене вище			4	23,6	5	25
вища	2	100	13	76,4	7	35

З таблиці 2.6 видно, що у 2020 році найбільшу кількість персоналу мають вищу освіту - 22 особи. Середню спеціальну освіту мають 5 осіб, а незакінчену вищу освіту - 8 осіб. Найменшу кількість персоналу із середньою освітою - 3 особи.

Таблиця 2.7 - Групи працівників за освітою 2021 р.

Групи працівників за освітою	керівники		спеціалісти		робітники	
	Кіл-ть	%	Кіл-ть	%	Кіл-ть	%
середнє					2	13

середнє спеціальне					5	33
незакінчене вище			4	23,6	2	13
вища	2	100	13	76,4	6	40,1

З таблиці 2.7 видно, що в 2021 році найбільшу кількість персоналу мають вищу освіту - 19 осіб. Середню спеціальну освіту мають 7 осіб, а незакінчену вищу освіту - 6 осіб. Найменшу кількість персоналу із середньою освітою - 2 особи.

Таблиця 2.8 – Чисельність персоналу 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021
Чисельність персоналу на початок року, осіб	36	35	38
Середня чисельність працівників, осіб	32	33	37
Прийнято всього, осіб	5	6	5
Вибуло всього, осіб	2	1	8
Чисельність на кінець року, осіб	35	38	34
за власним бажанням	2	1	6
за порушення трудової дисципліни	-	-	-
у зв'язку зі скороченням штатів	-	-	2
Коефіцієнт текучості кадрів	6,25	3	16,2
Коефіцієнт обороту при прийомі	15,6	18,1	13,5
Коефіцієнт обороту при вибутті	6,2	3	21,6
Коефіцієнт сталості кадрів	106,2	103	81
Коефіцієнт заміщення колективів	9,3	15,1	-8

Розрахунок цих коефіцієнтів з таблиці наведено нижче.

Коефіцієнт обороту при прийомі персоналу (Кпр):

$$\text{Кпр} = \text{Кількість прийнятого на роботу персоналу} / \text{Середня чисельність персоналу} * 100\% \quad (2.1)$$

$$2019 \text{ рік} = (5 / 32) * 100\% = 15,6$$

$$2020 \text{ рік} = (6 / 33) * 100\% = 18,1$$

$$2021 \text{ рік} = (5 / 37) * 100\% = 13,5$$

Коефіцієнт обороту при вибутті (Кв):

$$\text{Кв} = \text{Кількість звільнених працівників} / \text{Середня чисельність персоналу} * 100 \quad (2.2)$$

$$2019 \text{ рік} = (2 / 32) * 100\% = 6,2$$

$$2020 \text{ рік} = (1 / 33) * 100\% = 3$$

$$2021 \text{ рік} = (8 / 37) * 100\% = 21,6$$

Коефіцієнт плинності кадрів (Ктк):

Ктк = Кількість працівників, які звільнилися за власним бажанням та працівники, яких звільнили за порушення трудової дисципліни / Середня чисельність персоналу * 100% (2.3)

$$2019 \text{ рік} = (2 + 0) / 32 * 100\% = 6,25$$

$$2020 \text{ рік} = (1 + 0) / 33 * 100\% = 3$$

$$2021 \text{ рік} = (6 + 0) / 37 * 100\% = 16,2$$

Коефіцієнт заміщення кадрів (Кз):

Кз = Кількість прийнятих - кількість вибулих працівників / Середня чисельність персоналу * 100% (2.4)

$$2019 \text{ рік} = (5 - 2) / 32 * 100\% = 9,3$$

$$2020 \text{ рік} = (6 - 1) / 33 * 100\% = 15,1$$

$$2021 \text{ рік} = (5 - 8) / 37 * 100\% = -8$$

Аналізуючи таблицю 2.7, можна сказати, що кількість персоналу на кінець року в 2020 році менше, ніж в 2019 році. Це пов'язано зі збільшенням вибуття персоналу. У 2020 році вибуло 8 осіб, а в 2019 році - 2 особи. Пройшло прийняття на роботу 5 осіб протягом року. Це пояснює коефіцієнт заміщення в 2020 році, який становить -8, і коефіцієнт сталості кадрів - 81.

Один з умов позитивного розвитку Товариства з обмеженою відповідальністю «Будівельний дім» - це ефективне управління персоналом. У ТОВ «УкрТорг Плюс» процес управління персоналом має два основних напрямки: функціональний та організаційний.

Під функціональним напрямком управління персоналом в ТОВ «УкрТорг Плюс» розуміють такі види діяльності:

- Набір та відбір персоналу;
- Оцінка персоналу;
- Визначення загальної стратегії;
- Планування потреб ТОВ «УкрТорг Плюс» в персоналі з урахуванням існуючого кадрового складу;
- Організація робіт, включаючи визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;
- Підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;
- Політика щодо оплати праці та соціальних послуг;
- Звільнення персоналу.

Під організаційним напрямком управління персоналом в ТОВ «УкрТорг Плюс» розуміють охоплення всіх структурних підрозділів у організації та всіх працівників, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Управління персоналом в ТОВ «УкрТорг Плюс» здійснюється на принципах поєднання колегіальності та єдиноначалля. Згідно Статуту, управління організацією здійснює директор та функціональні керівники в межах своєї компетенції.

Оперативне управління діяльністю ТОВ «УкрТорг Плюс» здійснює директор.

Посадові обов'язки директора ТОВ «УкрТорг Плюс» визначаються Статутом організації. Повноваження та обов'язки директора включають рис.

2.3.

Очоловання адміністрації ТОВ «УкрТорг Плюс»;
Розпорядження фінансами та майном ТОВ «УкрТорг Плюс»;
Видача наказів та розпоряджень в межах своїх повноважень;
Призначення та звільнення з посад заступників директора, функціональних керівників підрозділів і звичайних працівників всіх структурних підрозділів, затвердження їх службових обов'язків;
Укладання та припинення трудових угод із працівниками ТОВ «УкрТорг Плюс»;

Представлення ТОВ «УкрТорг Плюс» в органах місцевого самоврядування, державного виконавчого, судового та законодавчого органах, а також в банках та інших фінансових установах;
Видача наказів щодо штатного розпису, правил внутрішнього трудового розпорядку та інших нормативних документів, що регулюють діяльність ТОВ «УкрТорг Плюс».

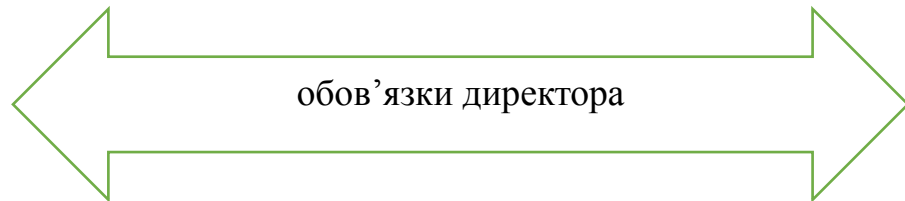


Рис.2.3 – Обов'язки директора

Управління окремими видами діяльності організації здійснюють функціональні керівники відповідно до службових обов'язків та наказів директора. Їх діяльність регламентується відповідними положеннями та інструкціями, затвердженими директором ТОВ «УкрТорг Плюс». Головний напрямок та ключові принципи роботи з персоналом ТОВ «УкрТорг Плюс» на майбутнє визначає кадрова політика підприємства. Основною метою кадрової політики ТОВ «УкрТорг Плюс» є забезпечення оптимального балансу між процесами оновлення та збереження чисельного та якісного складу персоналу з урахуванням потреб організації, вимог чинного законодавства та стану ринку праці.

Основною метою кадрової політики ТОВ «УкрТорг Плюс» є забезпечення оптимального балансу між процесами оновлення та збереження чисельності та якості персоналу, спрямованих на його розвиток у відповідності до потреб самої організації, вимог чинного законодавства та стану ринку праці.

В загальному, на кадрову політику, зміст та специфіка конкретних програм та заходів з кадрового забезпечення ТОВ «УкрТорг Плюс» впливають фактори двох видів - зовнішні (щодо організації) та внутрішні (щодо організації).

Під час управління персоналом ТОВ «УкрТорг Плюс» велика увага приділяється процесу відбору кадрів, що включає в себе вивчення

психологічних та професійних якостей працівника з метою визначення його придатності для виконання обов'язків на своєму робочому місці або посаді та вибору найбільш підходящого із загальної кількості претендентів з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей, що відповідають характеру діяльності, інтересам ТОВ «УкрТорг Плюс» та самого претендента.

У процесі відбору кандидатів на роботу в ТОВ «УкрТорг Плюс» кожен претендент проходить наступні етапи:

- Заповнення анкети;
- Співбесіда;
- Огляд професійної придатності, включаючи ділові та особисті якості;
- Медичний контроль;
- Аналіз результатів випробувань і висновок про професійну придатність;
- Прийняття рішення про прийом на роботу.

Підбиваючи підсумки, можна сказати, що на 2021 рік у ТОВ «УкрТорг Плюс» працює 34 особи, серед яких 2 керівники, 17 фахівців та 15 робітників. Колектив переважно чоловічий - 70,5%. Найбільше працівників мають стаж роботи від 5 до 10 років - 16 осіб, що свідчить про досить великий досвід персоналу. Також більшість працівників мають вищу освіту - 19 осіб. Віковий склад колективу знаходиться у межах від 20 до 30 років - 11 осіб і від 30 до 40 років - 12 осіб.

2.3 Аналіз витрат робочого часу персоналу в ТОВ «УкрТорг Плюс»

Для того, щоб охарактеризувати витрати робочого часу, необхідно провести аналіз робочого часу. Для цього ми скористаємося одним із методів аналізу - фотографією робочого часу. Фотографія робочого часу вивчає трудовий процес, виявляє витрати робочого часу протягом вивченого періоду, визначає резерви підвищення продуктивності праці. Вона допомагає виявити

причини часових втрат і, усуваючи їх, поліпшувати використання робочого часу протягом усього робочого дня.

Методика фотографії робочого дня включає наступні етапи:

Підготовка до спостереження;

Проведення самого спостереження за обраним об'єктом;

Обробка і аналіз даних спостереження;

Розробка заходів щодо усунення втрат робочого часу та проектування нормального балансу робочого дня.

Під час проведення фотографії робочого дня в аркуші спостережень протягом усієї робочої зміни неперервно фіксуються всі без винятку витрати робочого часу працівника - менеджера з управління персоналом.

Таблиця 2.8-Фотографія робочого дня менеджера з управління персоналом ТОВ «УкрТорг Плюс»

Назва роботи Поточний час, год. хв.	Поточний час, ч. мин	Тривалість, хв.	Індекс
Початок	10:00		
1 Прихід на робоче місце	10:00		
2 Прийняття зміни 10:00	10:00	15	ПЗ
3 Підготовка робочого місця	10:15	13	ПЗ
4 Оперативна робота	10:28	52	ОП
5 Прийом товару	11:20	25	ОБС
6 Особиста гігієна	11:45	5	ОТЛ
7 Оперативна робота	11:50	98	ОП
8 Перерва на обід	13:28		
9 Повернення з обіду	14:28		
10 Оперативна робота	14:28	106	ОП
11 Перезавантаження комп'ютера	16:14	9	ПНТ
12 Виклик майстра	16:23	12	ПНТ
13 Боковий розмова	16:35	5	ПНД
14 Оперативна робота	16:40	103	ОП
15 Особиста гігієна	18:23	5	ОТЛ
16 Оперативна робота	18:28	22	ОП
17 Здача зміни	18:50	10	ПЗ
Всього	480		

На підставі проведеної фотографії робочого часу необхідно скласти сводку витрат робочого часу та потім розробити фактичний баланс робочого часу. Представимо перелік витрат робочого часу у вигляді таблиці 2.18.

Таблиця 2.9- Перелік витрат робочого часу

Види витрат	Тривалість, хв.	Відсоток	Індекс
Підготовчо-заключний час	38	7,92	ПЗ
Обслуговування робочого місця	25	5,21	ОБС
Оперативний час	381	79,38	ОП
Особисті потреби	10	2,08	ОТЛ
Нерегламентовані перерви, включаючи порушення трудової дисципліни	5	1,04	ПНД
Простої з організаційно-технічних причин	21	4,38	ПНТ
Всього	480	100	

Ця таблиця дозволяє оцінити розподіл робочого часу працівника менеджера по управлінню персоналом на різні види діяльності.

На основі результатів перелік витрат робочого часу можна зробити висновок, що дуже велика кількість часу йде на підготовчо-заключні роботи і порушення трудової дисципліни. Це негативно впливає на продуктивність праці працівника. Можна сказати, що оперативна робота становить лише 79,38%, або 381 хвилину робочого дня, решта часу, 99 хвилин або 20,62%, припадає на непродуктивні витрати та обідній перерві. Порівняння фактичного балансу часу з нормативним дозволяє виявити відхилення від нормативів. Для розрахунку нормативного балансу також необхідно використовувати нормативи часу на підготовку-заключення (38 хв.), обслуговування робочого місця (25 хв.) і особисті потреби (10 хв.).

Складемо баланс робочого дня. Для цього нам необхідні величини нормативних витрат по всіх категоріях робочого часу (в хв. та %). Порівняння даних нормативного і фактичного балансів робочого часу представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10-Баланс витрат робочого часу

Індекси	Тривалість, хв.	Відхилення
---------	-----------------	------------

Індекси	Тривалість, хв.	Відхилення
ПЗ	38	+13
ОБС	25	0
ОП	381	-39
ОТЛ	10	0
ПНТ	21	+21
ПНД	5	+5
Всього	480	-39/ +39

Ця таблиця дозволяє оцінити розподіл робочого часу працівника в порівнянні з нормативами і виявити відхилення від нормативів.

Професія: Бухгалтер;

Стаж роботи: 8 років;

Система оплати: погодинна.

Фотографія робочого часу може вказувати на те, як особа витрачає свій робочий час або на її робоче оточення. Це може включати знімки робочого місця, збори, переговори, виконання роботи на комп'ютері, обробку документів та інше. Фотографії робочого часу часто використовуються для внутрішнього аналізу робочих процесів, навчання персоналу чи презентацій професійних досягнень.

Якщо у вас є конкретні питання або якщо ви хочете отримати конкретні поради, пов'язані з фотографіями робочого часу, будь ласка, поділіться більше контексту чи деталей, і я намагатимусь вам допомогти.

Таблиця 2.11- Фотографія робочого дня бухгалтера ТОВ «УкрТорг Плюс»

№ п/п	Найменування роботи	Поточний час, год. хв.	Тривалість, хв.	Індекс
1	Початок огляду	10:00		
2	Прихід на робоче місце	10:00		
3	Прийняття зміни	10:00	13	ПЗ
4	Підготовка робочого місця	10:13	10	ПЗ
5	Оперативна робота	10:23	68	ОП
6	Наведення порядку на робочому місці, розкладка документації	11:31	25	ОБС

№ п/п	Найменування роботи	Поточний час, год. хв.	Тривалість, хв.	Індекс
7	Оперативна робота	11:56	90	ОП
8	Особиста гігієна	13:26	4	ОТЛ
9	Ухід на обід	13:30		
10	Повернення з обіду	14:30		
11	Оперативна робота	14:30	82	ОП
12	Перезавантаження комп'ютера	15:52	7	ПНТ
13	Виклик майстра	15:59	16	ПНТ
14	Оперативна робота	16:15	104	ОП
15	Особиста гігієна	17:59	6	ОТЛ
16	Оперативна робота	18:05	45	ОП
17	Здача зміни	18:50	10	ПЗ
Всього		480		

Фотографія робочого часу може вказувати на те, як особа витрачає свій робочий час або на її робоче оточення. Це може включати знімки робочого місця, збори, переговори, виконання роботи на комп'ютері, обробку документів та інше. Фотографії робочого часу часто використовуються для внутрішнього аналізу робочих процесів, навчання персоналу чи презентацій професійних досягнень.

Якщо у вас є конкретні питання або якщо ви хочете отримати конкретні поради, пов'язані з фотографіями робочого часу, будь ласка, поділіться більше контексту чи деталей, і я намагатимусь вам допомогти.

Таблиця 2.12- Сводка витрат робочого часу

Види витрат	Тривалість, хв.	Відсоток	Індекс
Підготовчо-заклучний час	33	6,8	ПЗ
Обслуговування робочого місця	25	5,2	ОБС
Оперативний час	389	81,3	ОП
Особисті потреби	10	2	ОТЛ
Нерегламентовані перерви, включаючи порушення трудової дисципліни	-	-	ПНД
Простої з організаційно-технічних причин	23	4,7	ПНТ
Всього	480	100	

Дані таблиці дозволяють оцінити розподіл робочого часу бухгалтера та визначити різні види витрат у порівнянні з нормативами.

Таблиця 2.13 - Баланс витрат робочого часу

Індекси	Тривалість, хв.	Відхилення
ПЗ	33	+13
ОБС	25	0
ОП	389	-31
ОТЛ	10	0
ПНД	-	-
ПНТ	23	+23
Всього	480	+36

Ця таблиця показує, що фактичний баланс відрізняється від планового: ПЗ більше нормативного часу на 13 хвилин, ОП менше нормативного часу на 31 хвилину. Зайвий час на ПНТ склав 23 хвилини. Дані таблиці дозволяють визначити такі показники використання фонду робочого часу:

Коефіцієнт використання робочого часу (Кисп):

$$\text{Кисп} = (\text{ПЗ} + \text{ОП} + \text{ОБС} + \text{ОТЛ}) / \text{Тсм} \times 100$$

$$\text{Кисп} = \text{Тсм} / (\text{ПЗ} + \text{ОП} + \text{ОБС} + \text{ОТЛ}) \times 100$$

$$\text{Кисп} = (33 + 389 + 25 + 10) / 480 \times 100 = 457 / 480 \times 100 = 95,3$$

Коефіцієнт втрат робочого часу (Кпот):

$$\text{Кпот} = (\text{ПНТ} + \text{ПНД} + (\text{ОТЛф} - \text{ОТЛп})) / \text{Тсм} \times 100$$

$$\text{Кпот} = (23 + (10 - 10)) / 480 \times 100 = 4,7$$

Перевірка отриманих результатів (Кисп + Кпот): $95,3 + 4,7 = 100$

З розрахунків виявилось, що 95,3% робочого часу зміни використовується ефективно, а втрати робочого часу становлять 4,7% часу зміни.

Таблиця 2.14- Фотографія робочого часу методом моментальних спостережень працівників ТОВ «УкрТорг Плюс»

№	Час дослідження	Об'єкти дослідження	Умовний шифр виду діяльності
1	10:00	ПЗ ПЗ ОБС ОБС ОБС ПЗ ПЗ	1
2	10:35	ОП ОП ПЗ ОП ОП ОТЛ ПНД	2
3	11:56	ОБС ОТЛ ОП ОТЛ ПЗ ПЗ ОП	3
4	12:38	ОП ОБС ПНТ ПЗ ОП ОП ОТЛ	4
5	13:27	ОТЛ ОП ОП ОП ПЗ ПЗ ОП	5
6	14:30	ОП ПЗ ОТЛ ОП ПЗ ОТЛ ОП	6
7	15:09	ПНТ ОП ОП ОТЛ ОП ОП ОБС	7
8	15:49	ПНТ ОТЛ ПНД ОП ОП ОБС ОП	8
9	16:34	ОП ОП ОП ПНТ ОП ОП ОТЛ	9
10	17:10	ОТЛ ПНТ ПЗ ПЗ ОТЛ ОТЛ ОП	10
11	18:06	ОП ОП ОП ОП ОП ОП ОП	11
12	18:50	ПЗ ПЗ ПЗ ПЗ ПЗ ПЗ ПЗ	12
Время початку наблюдень	10:00		
Время завершення наблюдень	18:50		
Загальний час наблюдень	8:50		

Умовний шифр виду діяльності вказує на вид робіт або область діяльності спостережених осіб.

Таблиця 2.15- Загальна кількість зафіксованих моментів спостереження

Умовний шифр виду діяльності	Кількість моментів
1	7
2	7
3	7
4	7
5	7
6	7
7	7
8	7
9	7
10	7
11	7
12	7

Таблиця 2.16- Удельна вага кожного виду діяльності у загальній кількості моментів дослідження

Вид діяльності	Умовний шифр	Удельна вага, %
Підготовчо-заклучне	ПЗ	25,61
Обслуговування робочого місця	ОБС	8,54
Оперативний час	ОП	42,68
Особисті потреби	ОТЛ	14,63
Нерегламентовані перерви, включаючи порушення трудової дисципліни	ПНД	2,44
Простої з організаційно-технічних причин	ПНТ	6,10
Всього		100

Аналізуючи таблицю 2.16, можна зазначити, що загальна кількість моментів спостереження становить 82. З них 21 відводиться на підготовчо-заклучний час, 7 на обслуговування робочого місця, 35 на оперативний час, 12 на особисті потреби, 2 на нерегламентовані перерви, включаючи порушення трудової дисципліни, і 5 на простої з організаційно-технічних причин.

Висновки за результатами досліджень:

1. Підготовчо-заклучний час (ПЗ): Зафіксовано 26% від загальної кількості моментів. Рекомендується розглянути можливість оптимізації цього часу для підвищення продуктивності.

2. Обслуговування робочого місця (ОБС): Цей вид діяльності займає 8% часу. Слід розглянути можливості ефективного використання цього часу та зменшення його, якщо це можливо.

3. Оперативний час (ОП): Зафіксовано 43% від загальної кількості моментів, що вказує на високий рівень продуктивності. Проте, можливо розглянути оптимізацію процесів для подальшого підвищення ефективності.

4. Особисті потреби (ОТЛ): Цей вид діяльності становить 15% від загальної кількості моментів. Це важливий час для відновлення сил, і можливо, його слід зберегти на оптимальному рівні.

5. Нерегламентовані перерви (ПНД): Зафіксовано 2% від загальної кількості моментів. Якщо цей час не впливає на загальну продуктивність, можливо розглянути його оптимізацію.

6. Простої з організаційно-технічних причин (ПНТ): Спостерігається 6% від загальної кількості моментів. Рекомендується провести аналіз причин цих простоїв та вжити заходів для їх зменшення.

Загальний висновок: Продуктивність робочого часу може бути підвищена шляхом оптимізації підготовчо-заключного часу, обслуговування робочого місця та простоїв з організаційно-технічних причин.

Сильні сторони:

1. Виконання великих обсягів робіт: Організація має досвід та ресурси для виконання великих обсягів робіт, що може привести до збільшення прибутку.

2. Слаженна команда робочих: Наявність слаженої робочої команди може поліпшити ефективність виробництва та сприяти зниженню ризику помилок.

3. Висока кваліфікація робочих: Високий рівень кваліфікації робочих може гарантувати якісне виконання завдань.

4. Відомість ТОВ «УкрТорг Плюс»: Добра репутація і відомість на ринку можуть привертати нових клієнтів та підвищувати довіру.

5. Високий контроль якості: Високий рівень контролю за якістю може забезпечити високу якість виробів чи послуг.

6. Фінансова стабільність: Фінансова стабільність може забезпечувати ресурси для розвитку та вирішення поточних завдань.

7. Більше 20 років на ринку: Довгий термін існування може свідчити про досвід та стійкість.

Слабкі сторони:

1. Високий рівень текучості кадрів: Висока текучість кадрів може впливати на стабільність та ефективність робочої команди.

2. Устаріла комп'ютерна техніка: Використання застарілої комп'ютерної техніки може призводити до втрат часу та обмежувати ефективність роботи.

3. Фізична втома: Фізична втома працівників може призводити до зниження продуктивності та підвищення ризику помилок.

Можливості:

1. Підвищення продуктивності праці: Впровадження нових методів та технологій може підвищити продуктивність праці.

2. Розширення обсягів послуг: Збільшення обсягів наданих послуг може призвести до зростання прибутку.

3. Розширення ринкової долі: Заходи для збільшення ринкової частки можуть допомогти залучити нових клієнтів та конкурентоспроможність.

4. Підвищення якості послуг: Вдосконалення процесів може призвести до поліпшення якості наданих послуг.

5. Розвиток нових видів послуг: Розширення спектру послуг може залучити нових клієнтів та розширити діапазон діяльності.

З даних таблиці 2.10 видно, що основними сильними сторонами ТОВ «УкрТорг Плюс» є виконання великого обсягу робіт, впорядкована робоча команда, висока кваліфікація працівників, відомість ТОВ «УкрТорг Плюс», високий контроль якості, фінансова стабільність, тривалий час роботи на ринку (понад 20 років). Крім того, конкурентів не варто боятися, оскільки ТОВ «УкрТорг Плюс» працює на ринку довгий час і має добру репутацію. До слабких сторін організації відносяться проблеми з високим рівнем текучості кадрів, застарілою комп'ютерною технікою та фізичною втомою. Проведений SWOT-аналіз показує, що у ТОВ «УкрТорг Плюс» більше плюсів, ніж мінусів, існує багато можливостей і є потенціал ефективно працювати на ринку. З використанням сильних сторін підприємства можна використовувати з'являючіся можливості та уникати загроз.

Проаналізувавши фотографії робочого часу працівників і обчисливши необхідні коефіцієнти, ми прийшли до висновку, що в ТОВ «УкрТорг Плюс» існують чинники, що перешкоджають ефективній діяльності.

Були виявлені наступні проблеми:

– неправильне розподіл робочого часу, що призводить до поспіху і може призвести до серйозних помилок;

- недостатня оперативність та надійність роботи обладнання;
- повільний інтернет-браузер.

Для вирішення цих проблем необхідно провести ряд заходів щодо вдосконалення діяльності персоналу ТОВ «УкрТорг Плюс». Зменшуючи витрати часу на вищезазначені проблеми, збільшиться час оперативної роботи та підвищиться продуктивність праці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ РОБОЧОГО ЧАСУ ПЕРСОНАЛУ
В ТОВ «УКРТОРГ ПЛЮС»3.1 Система заходів з оптимізації витрат робочого часу персоналу в ТОВ
«УкрТорг Плюс»

Було виявлено ряд проблем, які зменшують ефективність діяльності працівників ТОВ «УкрТорг Плюс». Вирішення цих проблем призведе до підвищення ефективності використання робочого часу. У цьому розділі буде розроблено проект щодо усунення факторів перешкод та оптимізації використання робочого часу. На рисунку 3.1 представлені проблеми та цілі проекту.



Рис. 3.1 – Проблеми та цілі

У таблиці 3.1 наведено цілі проекту щодо оптимізації витрат робочого часу персоналу ТОВ «УкрТорг Плюс».

Таблиця 3.1 – Цілі проекту щодо оптимізації витрат робочого часу персонала ТОВ «УкрТорг Плюс»

Проблеми	Цілі
1. Робітники недостатньо ефективно планують свою робочу діяльність та час.	1. Розробити та затвердити проект з оптимізації витрат робочого часу персоналу в ТОВ «УкрТорг Плюс».
2. Недостатня оперативність роботи з технікою через її технічну несумісність з потребами сучасного користувача.	2. Провести тренінг із тайм-менеджменту та особистого планування для співробітників для створення системи організації праці на основі особистої самоорганізації.
3. Повільний браузер, який не дозволяє оперативно відповідати на електронні листи клієнтів.	3. Здійснити програмну та апаратну оптимізацію комп'ютерної техніки для збільшення продуктивності роботи з технікою.

Провести заміну браузера для підвищення швидкості завантаження сторінок та роботи в інтернеті. Це дозволить оперативно відповідати на електронні листи клієнтів.

У таблиці 3.2 наведемо Логічну структуру проекту.

Таблиця 3.2 – Логічна структура

Опис проекту	Пояснення
1. Розробити та затвердити проект з оптимізації витрат робочого часу персоналу в ТОВ «УкрТорг Плюс».	Документ із затвердженими цілями та завданнями.
2. Провести тренінг із тайм-менеджменту та особистого планування для співробітників для створення системи організації праці на основі особистої самоорганізації.	Проведений тренінг та підтвердження участі співробітників.
3. Здійснити програмну та апаратну оптимізацію комп'ютерної техніки для збільшення продуктивності роботи з технікою.	Оптимізована комп'ютерна техніка та підтвердження її ефективності.
4. Провести заміну браузера для підвищення швидкості завантаження сторінок та роботи в інтернеті.	Замінений браузер та підтвердження підвищення ефективності.

Таблиця 3.3 – Логічна структура

Цілі проекту	Інструменти перевірки	Передумови
<p>Загальні цілі</p> <p>Оптимізація витрат робочого часу персоналу в ТОВ «УкрТорг Плюс».</p> <p>Результати:</p> <p>Підвищення продуктивності праці працівників, збільшення ефективної діяльності персоналу ТОВ «УкрТорг Плюс».</p> <p>Дії:</p> <p>1. Розробити та затвердити проект по оптимізації витрат робочого часу персоналу в ТОВ «УкрТорг Плюс».</p> <p>2. Виявити причини та фактори, що впливають на раціональне використання робочого часу персоналу.</p> <p>3. Вибрати пріоритетні напрямки, що дозволяють найшвидшими та з найменшими витратами забезпечити</p>	<p>Фотографія робочого часу, Аналіз результатів діяльності.</p> <p>Покращення роботи персоналу</p> <p>Засоби: Фінансові ресурси, Людські ресурси, Інформаційні засоби.</p>	<p>Затверджений проект.</p> <p>Витрати: Одноразові витрати.</p>

Цілі проекту	Інструменти перевірки	Передумови
<p>оптимізацію витрат робочого часу персоналу.</p> <p>4. Реалізувати необхідні заходи з оптимізації витрат робочого часу персоналу.</p>		

Мета проекту: Підвищення продуктивності праці працівників, збільшення ефективної діяльності персоналу ТОВ «УкрТорг Плюс».

Задачі проекту:

1. Розробити та затвердити проект з оптимізації витрат робочого часу персоналу ТОВ «УкрТорг Плюс».

2. Визначити причини та фактори, що впливають на раціональне використання робочого часу персоналу.

3. Вибрати пріоритетні напрямки, які дозволять швидко та з меншими витратами забезпечити оптимізацію витрат робочого часу персоналу.

4. Реалізувати необхідні заходи з оптимізації витрат робочого часу персоналу.

Термін реалізації: 6 місяців.

Перелік основних заходів проекту:

1. Провести тренінг з тайм-менеджменту та особистого планування для працівників з метою розробки системи організації праці на основі особистої самоорганізації.

2. Здійснити програмну та апаратну оптимізацію комп'ютерної техніки для підвищення продуктивності роботи з технікою.

3. Здійснити заміну браузера для підвищення швидкості завантаження сторінок та роботи в мережі Інтернет.

Відповідальний виконавець проекту: Заступник генерального директора.

Виконавці: Заступник генерального директора.

Джерела фінансування: ТОВ «УкрТорг Плюс».

Очікувані кінцеві результати реалізації проекту: Покращення діяльності організації в результаті проведених проектних заходів, підвищення продуктивності роботи персоналу.

Контроль за виконанням: Генеральний директор.

Таблиця 3.4 -Пропонується календарний план-графік робіт з оптимізації витрат робочого часу персоналу в ТОВ «УкрТорг Плюс».

1. Розробити та затвердити проект по оптимізації затрат	1 місяць	Заступник генерального директора робочого часу персоналу
2. Визначити причини та фактори, що впливають на раціональне	1 місяць	Заступник генерального директора використання робочого часу персоналу
3. Вибрати пріоритетні напрямки, що дозволять короткою	1 місяць	Заступник генерального директора тривалістю та з меншими витратами забезпечити оптимізацію витрат робочого часу персоналу
4. Реалізувати необхідні заходи з оптимізації витрат	3 місяці	Заступник генерального директора робочого часу персоналу

Тривалість робіт може змінюватися в залежності від конкретних обставин та умов реалізації проекту.

Таблиця 3.5- Календарний план реалізації проекту

	Місяці					
	1	2	3	4	5	6
1. Розробити та затвердити проект щодо оптимізації витрат робочого часу персоналу в ТОВ «УкрТорг Плюс».	+					
2. Виявити причини та фактори, які впливають на раціональне використання робочого часу персоналу.		+				
3. Обрати пріоритетні напрямки, які дозволять найшвидше та з найменшими витратами забезпечити оптимізацію витрат робочого часу персоналу.			+			
4.Реалізувати необхідні заходи щодо оптимізації витрат робочого часу персоналу.				+	+	+

1. Кожен рядок позначає місяць, в якому заплановано проведення конкретної дії.

2. Символ «+» відображає, що дана подія заплановано для реалізації в конкретний місяць.

3. Місяць 1 відповідає першому місяцю реалізації проекту, а місяць 6 — останньому місяцю.

Таблиця 3.6 – Матриця відповідних груп проекту

	Заступник генерального директора	Заступник генерального директора	Генеральний директор	Генеральний директор
Розробити та затвердити проект щодо оптимізації витрат робочого часу персоналу.	В	Вик	К	С
Визначити причини та фактори, які впливають на раціональне використання робочого часу персоналу.	В	Вик	К	С
Вибрати пріоритетні напрямки, що дозволяють у короткі терміни з мінімальними витратами забезпечити оптимізацію витрат робочого часу персоналу.	В	Вик	К	С
Реалізувати необхідні заходи щодо оптимізації витрат робочого часу персоналу.	В	Вик	К	С

Відповідальний – В;

Виконавець – Вик;

Керівник – К;

Співвиконавець – С.

У таблиці 3.7. будуть представлені ризики запропонованого проекту з оптимізації витрат робочого часу персоналу в ТОВ «УкрТорг Плюс».

При розробці проекту з оптимізації витрат робочого часу персоналу можуть виникнути різні ризики, які необхідно враховувати та управляти. Нижче наведено деякі потенційні ризики проекту:

1. Недостатня підтримка з боку персоналу:

Опис ризику: Працівники можуть не сприймати позитивно запропоновані зміни та не вважати їх корисними.

Заходи зниження ризику: Проведення навчання та інформаційних кампаній для персоналу, пояснення переваг оптимізації робочого часу.

2. Технічні труднощі при впровадженні нового обладнання та програмного забезпечення:

Опис ризику: Труднощі можуть виникнути при встановленні нового обладнання або програмного забезпечення.

Заходи зниження ризику: Проведення тестування перед впровадженням, навчання технічного персоналу, попередня підготовка та оновлення систем.

3. Фінансові ризики:

Опис ризику: Реалізація проекту може виявитися дорожчою, ніж передбачалося на початку.

Заходи зниження ризику: Детальне фінансове планування, пошук бюджетних рішень, регулярний моніторинг витрат.

4. Опір змінам:

Опис ризику: Існуюча корпоративна культура може викликати опір впровадженню нових методів роботи.

Заходи зниження ризику: Залучення зацікавлених сторін, комунікація та прозорість, навчання та підтримка персоналу.

5. Проблеми з безпекою даних:

Опис ризику: Впровадження нового програмного забезпечення або оновлень може призвести до проблем з безпекою даних.

Заходи зниження ризику: Проактивні заходи з безпеки, навчання персоналу правилам безпеки, використання надійних систем.

6. Неефективна інтеграція існуючих систем:

Опис ризику: Можуть виникнути проблеми при інтеграції нових рішень з існуючими системами.

Заходи зниження ризику: Попереднє тестування, плани реагування на проблеми, співпраця з постачальниками програмного забезпечення.

Ефективне управління цими ризиками важливо для успішної реалізації проекту. Це включає систематичний моніторинг, своєчасні коригувальні дії та відкриту комунікацію з учасниками проекту.

Таблиця 3.7- Ризики при реалізації проекту

№ п/п Ризик (можлива подія з негативними наслідками для проекту)	Очікувані наслідки від настання ризику	Заходи щодо запобігання настанню ризику	Дії у випадку настання ризику
1. Ризик відмови від участі в заходах з оптимізації витрат робочого часу персоналу	Негативне ставлення до заходів, конфлікти в організації	Забезпечення заздалегідь інформування працівників організації про впровадження заходів з оптимізації витрат робочого часу персоналу	Моральне та матеріальне стимулювання за участь в процедурі
2. Ризик відхилення запропонованих процедур працівником	Відмова працівника в участі в заходах	Контроль	моральне та матеріальне стимулювання за участь в процедурі
3. Ризик швидкого виходу з організації, ризик невиконання розрахункових строків реалізації проекту	Працівник покидає організацію, проект виконується не в строк	Контроль	моральне та матеріальне стимулювання за участь в процедурі, детальне пророблення кожного розділу програми проекту

У таблиці 3.8 буде представлений план заходів з оптимізації витрат робочого часу персоналу в ТОВ «УкрТорг Плюс».

Таблиця 3.8 - План заходів з оптимізації витрат робочого часу персоналу

№ п/п Мета	Задачі	Терміни	Відповідальні
Обґрунтування необхідності впровадження проекту по оптимізації витрат робочого часу персоналу	Представити та розрахувати ефективність	1 місяць	Заступник генерального директора
Розрахунок соціально-економічної ефективності запропонованого проекту	Прийняття рішення щодо впровадження проекту Погодження з керівництвом	1 місяць	Генеральний директор
Впровадити програму з оптимізації витрат робочого часу персоналу	Представити та затвердити проект з оптимізації витрат робочого часу персоналу	1 місяць	Заступник генерального директора

З таблиці 3.8 випливає, що план заходів з оптимізації витрат робочого часу персоналу в ТОВ «УкрТорг Плюс» розбивається на 4 етапи:

1. Обґрунтування необхідності впровадження проекту з оптимізації витрат робочого часу персоналу. Вивчивши часові затрати персоналу ТОВ «УкрТорг Плюс», ми прийшли до висновку, що організації необхідно оптимізувати витрати робочого часу персоналу. Для цього був запропонований проект з оптимізації витрат робочого часу, який допоможе знизити непродуктивні витрати і підвищити продуктивність працівників. Відповідальним за це є заступник генерального директора.

2. Розрахунок соціально-економічної ефективності запропонованого проекту. Виконується розрахунок вартості запропонованих заходів проекту, а також соціально-економічного ефекту від запропонованих заходів. Відповідальний - заступник генерального директора.

3. Прийняття рішення щодо впровадження проекту. Генеральний директор приймає рішення про впровадження запропонованого проекту.

Таблиця 3.9 – Сума витрат на реалізації проекту щодо оптимізації затрат робочого часу

Найменування товару	Вартість, грн.
1 Тренінг з тайм-менеджменту	42000 грн.
2 Материнська плата ASUS	3991 грн.
3 Процесор CPU	5648 грн.
5 Модуль пам'яті Kingston	4 2026 грн.
6 ЖК-монітор	8133 грн.
Microsoft Edge	Безкоштовно
Всього	61798 грн.

З таблиці видно, що витрати на реалізацію проекту з оптимізації витрат робочого часу складуть 61798 грн.

Боротьбу з недостатньою продуктивністю роботи з комп'ютерною технікою можна вести двома способами:

апаратно - оновлення технічної складової комп'ютерного обладнання, заміною старих деталей на більш продуктивні комплектуючі або придбанням більш потужних комп'ютерів;

програмно - очищення списку автозавантаження, очищення реєстру операційної системи, дефрагментація жорсткого диска, видалення невикористовуваних програм.

Розрахунок вартості апаратного оновлення комп'ютерної техніки.

Програми, якими користується весь персонал, навантажують оперативну пам'ять та процесор комп'ютера. Встановлення нової, потужнішої оперативної пам'яті та процесора може вимагати заміни материнської плати на відповідну.

Придбання моніторів з більшою діагоналлю та вищою роздільною здатністю є раціональним кроком з точки зору підвищення продуктивності працівника, оскільки такий монітор здатен відображати більше інформації на одній сторінці за одиницю часу. Таким чином, можна досягти економії часу при прокручуванні веб-сторінок та документів.

Рекомендуючи ТОВ «УкрТорг Плюс» оновлення апаратної складової комп'ютерів, список придбаних пристроїв буде виглядати наступним чином:

- Модуль оперативної пам'яті;
- Процесор;
- Монітор;
- Материнська плата.

Програмна оптимізація може бути проведена як самими співробітниками вручну, так і за допомогою різних платних та безкоштовних програм, а також фахівцем з діагностики та ремонту комп'ютерів. Швидкість Інтернет-з'єднання може зрости після проведення запропонованих заходів. Також брандмауером ОС Windows можна обмежити список програм, яким дозволено підключення до мережі. Брандмауер є стандартною програмою операційної системи і не вимагає додаткових витрат.

Співробітники ТОВ «УкрТорг Плюс» використовують застарілі версії інтернет-браузерів Internet Edge. На даний момент існує велика кількість більш швидших і оптимізованих для різних апаратних можливостей систем браузерів. Список безкоштовних інтернет-браузерів та результати тесту їх швидкості наведені в таблиці 3.8. Тестування проводилося за допомогою

онлайн-бенчмарка Reasekeeper, фінської компанії Futuremark. Бенчмарк тестує різноманітні можливості браузера, пов'язані з відображенням та обробкою елементів типових веб-сторінок, які часто зустрічаються на різних сайтах.

Таблиця 3.8- Аналіз роботи безкоштовних інтернет-браузерів

Назва браузера	Відображення сторінки	Можливості HTML5	Робота з даними	Операції DOM	Розбір тексту	Швидкість браузера
Google Chrome	74,19	6	76197,64	21931,13	259692,85	4117
Opera	47,62	5	74839,81	19649,99	253080,78	3552
Firefox	39,64	6	26645,58	14020,12	163100,75	2254
Microsoft Edge	43,07	3	46842,26	7460,52	162837,32	2097
Safari	63,33	1	28596,6	14951,02	109088,85	2039
Найкращий	74,19	6	76672,34	21931,13	259692,85	4117

З проведеного аналізу можна зробити декілька висновків:

1. Google Chrome:

- Найвищі показники швидкості браузера.
- Добре справляється з відображенням сторінок і операціями DOM.
- Велика можливість HTML5.
- Ефективний розбір тексту.

2. Opera:

- Добре справляється з відображенням сторінок та операціями DOM.
- Середні показники щодо HTML5.

3. Firefox:

- Задовільні показники загалом.
- Сприятливий розбір тексту.

4. Internet Edge:

Microsoft Edge - це веб-браузер, розроблений і випущений Microsoft. Ось деякі характеристики Microsoft Edge:

Інтерфейс:

Сучасний дизайн: Microsoft Edge має сучасний і ергономічний інтерфейс, що робить його зручним для користувачів.

Безпека і Конфіденційність:

Вбудований захист від шкідливих програм: Браузер має захист в режимі реального часу від шкідливих програм і фішингових атак.

SmartScreen: Використовує технологію SmartScreen для блокування шкідливих веб-сайтів.

Швидкість і Продуктивність:

Близька інтеграція з Windows 10: Використовує вбудовані можливості Windows 10 для оптимізації продуктивності.

Ефективне використання ресурсів: Зазвичай працює швидко і має невеликий вплив на ресурси системи.

Розширення і Додатки:

Розширення Chrome: Microsoft Edge підтримує розширення для Google Chrome, що дозволяє користувачам використовувати широкий спектр додатків.

Інтеграція з Сервісами Microsoft:

Cortana та Microsoft 365: Інтегровано з основними сервісами Microsoft, такими як віртуальний асистент Cortana та офісний пакет Microsoft 365.

Режими та Функції:

Режими перегляду: Має різні режими перегляду, такі як режим читання і темний режим.

Колекції: Дозволяє збирати та організовувати веб-контент для подальшого використання.

Крос-платформеність:

Доступність на різних платформах: Підтримується на Windows, macOS, Android і iOS, що дозволяє синхронізувати дані та налаштування між пристроями.

Microsoft Edge є еволюцією Internet Explorer та пропонує багато функцій і покращень для користувачів.

5. Safari:

- Високий рівень відображення сторінок.
- Найнижчі показники щодо HTML5, але це може бути обумовлено особливостями бенчмарку.

У цілому, Microsoft Edge має найкращі показники швидкості і продуктивності, але вибір браузера може залежати від індивідуальних вподобань та потреб користувача.

Таким чином, замінивши всі веб-браузери на комп'ютерах ТОВ «УкрТорг Плюс» на Microsoft Edge, можна досягти невеликого, але більш ніж дворазового збільшення швидкості завантаження сторінок та передачі даних. Оскільки Google Chrome поширюється безкоштовно, такий захід не буде витратним.

Проведений аналіз виявлених проблем у ТОВ «УкрТорг Плюс» дозволяє нам запропонувати заходи щодо усунення витрат часу та оптимізації робочого часу персоналу.

3.2 Обґрунтування соціально-економічної ефективності запропонованих заходів з оптимізації витрат робочого часу персоналу в ТОВ «УкрТорг Плюс»

Для оцінки ефективності запропонованих заходів з оптимізації витрат робочого часу необхідно, виходячи з отриманих даних про непродуктивні втрати робочого часу в результаті дослідження, оцінити в річному грошовому виразі вартість цих втрат.

Для цього з фонду оплати праці (ФОТ) слід відняти включені втрати (Т%), виявлені в результаті проведеного аналізу робочого часу працівників у розмірі 8%.

Отже, вартість втрат робочого часу в грошовому виразі дорівнює:

$$T_d = \text{ФОТ} / 100 \cdot T\% \cdot 12 \quad (3.1)$$

$$d = 360000 / 100 \cdot 8\% \cdot 12$$

$$T_d = 345600 \text{ гривень на рік}$$

Отже, прямі втрати організації від недостатньо добре організованої системи організації праці сьогодні складають 345600 гривень щорічно або 28800 гривень щомісяця.

Розрахунки заходів

Проведення тренінгу з тайм-менеджменту і особистого планування для співробітників.

Для розрахунку ефективності цього заходу, розглянемо витрати часу на неорганізованість співробітників, які складають ПЗ (пізній прихід на роботу) та ПНД (пізній вихід з роботи). За даними розрахунків, сумарний час ПЗ та ПНД становить 18 хвилин.

Розрахунок коефіцієнта втрат робочого часу через неорганізованість:

$$K_p = \text{ПЗ} + \text{ПНД} \times T_{\text{см}} \times 100 \quad (3.2)$$

$$K_p = 13 + 5480 \times 100 = 3,7\%$$

$$K_p = 48013 + 5 \times 100 = 3,7\%$$

Тепер розрахуємо витрати часу в грошовому еквіваленті, де

$$T_d = \text{ФОТ} * 100 * T\% * 12 \quad (3.3)$$

$$T_d = 100360000 * 3,7\% * 12 = 162000 \text{ гривень на рік.}$$

Це становить 13500 гривень на місяць.

Проведення тренінгу з тайм-менеджменту та особистого планування робочого часу співробітників дозволить знизити втрати робочого часу на 3,7%, що в грошовому еквіваленті дорівнює 162000 гривень на рік або 13500 гривень на місяць.

Розрахунки заходу: програмна та апаратна оптимізація комп'ютерної техніки.

Для оцінки ефективності цього заходу розглянемо витрати часу на недостатню оперативність роботи з технікою (ПНТ). За даними розрахунків, сумарний час ПНТ складає 21 хвилин.

Розрахунок коефіцієнта втрат робочого часу через недостатню оперативність техніки:

$$K_{п} = ПНТТ_{см} \times 100 \quad (3.4)$$

$$K_{п} = 21480 \times 100 = 4,38\%$$

Тепер розрахуємо витрати часу в грошовому еквіваленті, де

$$T_{д} = ФОТ100 \times T\% \times 12 \quad (3.4)$$

$$д = 360000100 \times 4,38\% \times 12 = 189216 \text{ гривень на рік}$$

Це становить 15768 гривень на місяць.

Розрахунок коефіцієнта втрат робочого часу через недостатню оперативність техніки:

Вартість програмної та апаратної оптимізації комп'ютерної техніки:

Вартість нової материнської плати, процесора, модуля пам'яті та монітора становить 19798 гривень.

Таким чином, вартість проведення програмної та апаратної оптимізації комп'ютерної техніки дозволить знизити витрати робочого часу на 4,38%, що в грошовому еквіваленті дорівнює 189216 гривень на рік або 15768 гривень на місяць. При цьому захід окупиться за 2 місяці, що свідчить про його економічну ефективність.

Розрахунок заходу: Заміна браузера для підвищення швидкості роботи в Інтернеті.

Замінивши браузери в ТОВ «УкрТорг Плюс» з Internet на Microsoft Edge, збільшимо швидкість на 51%. Таким чином, можна досягти подвійного приросту швидкості завантаження та відображення сторінок, а також відправки даних. Оскільки Microsoft Edge поширюється безкоштовно, вартість цього заходу не вимагатиме значних витрат.

Витрати в розмірі 61798 гривень на зазначені заходи окупляться протягом 3 місяців, знизивши часові витрати на 8%, що в грошовому еквіваленті дорівнює 58536 гривень на місяць. За рік підприємство скоротить витрати на 345600 гривень, які витрачалися через недостатньо ефективну систему організації праці та погану оптимізацію робочого часу персоналу.

З цього видно, що оптимізація робочого часу потребує фінансування, але кошти, витрачені на це, будуть витрачені на користь, оскільки підвищиться продуктивність праці та знизяться непродуктивні витрати робочого часу. Це робить запропоновані заходи економічно ефективними.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В кваліфікаційній роботі магістра були розроблені шляхи оптимізації витрат робочого часу персоналу в ТОВ «УкрТорг Плюс». В межах поставленої мети були вирішені наступні завдання:

1. Вивчено поняття «робочий час» персоналу;
2. Проаналізовано класифікацію витрат робочого часу та основні методи дослідження цих витрат у персоналу організації;
3. Досліджено витрати робочого часу персоналу ТОВ «УкрТорг Плюс»;
4. Розглянуто аналіз системи управління персоналом, а також аналіз витрат робочого часу персоналу в ТОВ «УкрТорг Плюс»;
5. Запропоновано план заходів з оптимізації витрат робочого часу персоналу в ТОВ «УкрТорг Плюс».

З даних, отриманих при проведенні SWOT-аналізу, видно, що основними сильними сторонами ТОВ «УкрТорг Плюс» є виконання великого обсягу робіт, зєднанна команда працівників, висока кваліфікація, відомість, високий контроль якості, фінансова стабільність і тривалий час на ринку (понад 20 років). Крім того, організація може не боятися конкуренції через свою довготривалу роботу на ринку та добру репутацію. До слабких сторін організації можна віднести проблеми з високим рівнем текучості персоналу, застарілою комп'ютерною технікою та фізичною втомою.

Проведений SWOT-аналіз показує, що у ТОВ «УкрТорг Плюс» є більше позитивних аспектів, ніж негативних, багато можливостей і потенціал ефективно працювати на ринку. Використовуючи сильні сторони підприємства, можна використовувати виникаючі можливості та уникати загроз.

Незалежно від форми власності, на будь-якому підприємстві найважливішим є ефективність виробничого процесу, тобто його реалізація з найменшими витратами робочого часу і обладнання.

Головна умова раціоналізації виробничого процесу - систематичне вивчення витрат робочого часу та використання матеріалів спостереження. На їх основі роблять висновки про наявність «слабких місць» в організації, причини і розміри втрат робочого часу, планують заходи з удосконалення праці та виробництва.

Вивчивши теоретичні основи організації праці, ми проаналізували діяльність ТОВ «УкрТорг Плюс» на відповідність нормативам часу. Детально вивчивши робочий день персоналу даної організації, ми склали баланс робочого часу. Даний баланс наочно показав всі основні недоліки діяльності працівників.

На основі проведених досліджень було встановлено, що в середньому робочий час співробітників ТОВ «УкрТорг Плюс» розподіляється наступним чином: 8% - обслуговування робочого місця, 26% - підготовчо-заклучна діяльність, 43% - оперативна робота, 2% - нерегламентовані перерви, включаючи порушення трудової дисципліни, 6% - простої з організаційно-технічних причин, 15% - відпочинок і особисті потреби.

Внаслідок цього завантаження одного працівника в середньому складає 55%. Втрати робочого часу одного працівника коливаються від 8% до 17%. Найвищий відсоток втрат було виявлено у працівника №3 - 16%, і у працівника №1 - 17%. Далі слідує працівник №2, його втрати склали 8%.

Загалом, враховуючи результати дослідження, резерви робочого часу через скорочення втрат, пов'язаних з порушенням трудової дисципліни і втрат, обумовлених організаційно-технічними причинами, в середньому становлять 8%.

До основних порушень, виявлених у діяльності персоналу ТОВ «УкрТорг Плюс», відносяться:

1. Нераціональне використання працівниками свого робочого часу;
2. Недостатня оперативність роботи комп'ютерної техніки, що суттєво уповільнює темп роботи персоналу.
3. Недостатня швидкість Інтернет-з'єднання, що впливає на конкурентоспроможність всього підприємства в цілому.

У процесі вивчення та аналізу роботи ТОВ «УкрТорг Плюс» були виявлені проблеми та фактори, що негативно впливають на ефективність використання робочого часу персоналу. Для боротьби з цими проблемами та факторами були запропоновані та розроблені наступні заходи:

Провести тренінг по тайм-менеджменту і особистому плануванню для співробітників. Мета цього заходу - розвинути систему організації праці на основі особистої самоорганізації працівників.

Здійснити програмну та апаратну оптимізацію комп'ютерної техніки. Мета - підвищити продуктивність роботи з технікою та усунути проблеми із завадами.

Замінити браузер для поліпшення швидкості завантаження сторінок та роботи в мережі Інтернет. Мета - збільшити швидкість завантаження та відображення сторінок, передачі даних.

Внаслідок виконання цих заходів помітно знизилася кількість порушень під час роботи персоналу, усунуто недостатню оперативність роботи комп'ютерної техніки, збільшилась швидкість Інтернет-з'єднання. Метою проектування було скорочення та оптимізація непродуктивних затрат робочого часу, і ця мета була повністю досягнута. Реалізація проекту дозволить організації не витратити значні кошти марно, що стане додатковим стимулом та точкою росту для подальшого її розвитку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Кіндзерський Ю.В. *Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку* / Кіндзерський Ю.В., Якубовський М.М., Галиця І.О. та ін.]; НАН України; Ін-т екон. та прогнозів. Київ, 2023. 928 с.
2. Корчевська Л. О. Звонівська Г. Т. *Економіка праці : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]*. Київ : КНЕУ, 2021. 300 с.
3. Радько С. Г. Трудовой потенциал как социально-экономическая система и риски его управления. *Управление риском*. 2020. № 1. С. 55-62.
4. Сутність категорії „трудовий потенціал підприємств”. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111-115.
5. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки*. 2019. № 1. С. 30-35.
6. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. *Економіка праці і соціально трудові відносини*. Київ : Центр уч. літератури, 2019. 328 с.
7. Матюха М. М. *Економіка праці та соціально – трудові відносини: Навч. посібник для дистанційного навчання*. Київ : Університет «Україна», 2017. 306 с.
8. Гриньова В.М., Писаревська Г. І. *Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія*. Харків : Вид. ХНЕУ, 2019. 228 с.
9. Мочерний С. В. *Політична економія : навч. посіб.* Київ : Знання-Прес. 2016. 224 с.
10. Петрова І. Л. *Український ринок праці: особливості розвитку та ефективність функціонування: монографія / За ред. доктора економ. наук, проф. І.Л. Петрової*. Київ : Фенікс. 2016. 332 с.
11. Кельдер Т. Л. *Економіка праці*. Запоріжжя : ЗНУ. 2016. 156 с.
12. Колот А.М. *Мотивація персоналу : підручник*. Київ : КНЕУ. 2018. 337 с.

13. Ладунка І. С., Буркова М. С. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018, Випуск 14, С. 421-425.

14. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. Київ : «Академія», 2015. 400 с.

15. Смоляр Л. Г. Дослідження тенденцій розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. *Економіка і держава*. 2018. №5. С.96-99.

16. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник Київ : Знання. 2019. 249 с.

17. Семенов Г. А. Впровадження безтарифної системи оплати праці. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2017. № 2. С.174-181.

18. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ. 2018. 345 с.

19. Баранов В.В. Світовий досвід побудови ефективної системи оплати праці на підприємстві URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/526/1/23.pdf> (дата звернення: 28.10.2023).

20. Білоус Д.П. Удосконалення тарифної системи оплати праці: стаття. Київ : ВТЕІ: URL: http://www.rusnauka.com/NTIP_2016/Economics/10_bilous.doc.htm (дата звернення: 28.10.2023).

21. Конспект лекцій з курсу «Економіка праці»: URL: <http://library.if.ua/book/8/854.html> (дата звернення: 28.10.2023).

22. Богиня Д.П. Основи економіки праці: навчальний посібник / Д.П. Богиня., О.А. Грішнова Київ: Знання-Прес. 2019. 313с. (дата звернення: 28.10.2023).

23. Колпаков В. Управление развитием персонала: учебный посібник/ В. Колпако. Київ : МАУП. 2019. 709 с.

24. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства. К. : Каравела. 2019. 312 с.
25. УНІАН. Інформаційний портал. «Запоріжсталь» можна врятувати тільки великими інвестиціями з боку СКМ. URL: <http://economics.unian.net/ukr/news/168206-zaporijstal-mojna-vryatuvati-tilki-velikimi-investitsiyami-z-boku-skm-ekspert.html>. (дата звернення: 28.10.2023).
26. Цимбалюк Л. Г. Чинники, резерви та шляхи зниження витрат виробництва як основа зменшення ціни товару. *Вісник бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2019. № 3(15). С.88- 95.
27. Шваб Л.І. Економіка підприємства. Київ: Каравела, 2019. 568 с.
28. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ. 2019. 345 с.
29. Баранов В.В. Світовий досвід побудови ефективної системи оплати праці на підприємстві URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/526/1/23.pdf> (дата звернення: 28.10.2023).
30. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь». URL.: <http://www.zaporizhstal.com/uk/pidpriyemstvo/zaporizhstal-sogodni>. (дата звернення: 28.10.2023).
31. Україна сьогодні: каталог провідних підприємств України. URL: <http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/8161> (дата звернення: 28.10.2023).
32. Інформаційна база даних емітентів URL: <http://www.smida.gov.ua/reestr/?kod=00191230> (дата звернення: 28.10.2023).
33. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. Київ : Знання. 2019. 249 с.
34. Україна сьогодні: каталог провідних підприємств України. URL: <http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/8161> (дата звернення: 28.10.2023).
35. Семенов Г. А. Впровадження безтарифної системи оплати праці. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2017. № 2. С.174-181.

36. Оплата праці працівників: офіційний сайт заробітної плати URL: <http://mojazarplata.com.ua/ua/main/labour-legislation/oplata-praci-pracivnikiv-v-ukrani/oplata-prac456-prac456vnik> (дата звернення: 28.10.2023).

37. Tomkins, J A and White, J A, Facility Planning, John Wiley, New York, 1998

38. Могилевська О. Ю. Управління персоналом промислових підприємств у ринковій економіці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №16. С.24-25.

39. Грішнова О.А Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. URL: http://pidruchniki.com/14871001/ekonomika/ekonomika_pratsi_ta_sotsialno-trudovi_vidnosini (дата звернення: 28.10.2023).