

УДК 331.4

М. І. Волобуєв,
к. м. н., доцент кафедри менеджменту,
Київський національний торговельно-економічний університет

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ КЕРІВНИКА ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

M. Volobuiev,
PhD Associate Professor of Management Kyiv National University of Trade and Economics

TIME MANAGEMENT MANAGER MANUFACTURING PLANT

Стаття підіймає проблему організації роботи топ-менеджменту виробничого підприємства. Проблема полягає в тому, що менеджери вищої ланки часто не розуміють необхідності витратити час для самоорганізації власного виробничого навантаження. Виправдання цьому вони знаходять у високому поточному навантаженні. На вітчизняному виробничому підприємстві було проведено дослідження організації роботи Генерального директора. Визначено проблеми організації робочого навантаження керівника підприємства. Головними проблемами неефективної діяльності Генерального директора були: ліберально-демократичний стиль управління, недотримання норми керованості, невизначеність зон та напрямів відповідальності заступників керівника підприємства. Результатом проведеного дослідження стала розробка та впровадження низки організаційних змін на підприємстві. Ці зміни призвели до того, що зі зменшенням часу присутності керівника підприємства безпосередньо на робочому місці збільшилась ефективність його роботи, зменшилось інформаційне навантаження на нього, оптимізувалися інформаційні потоки на підприємстві, визначено зони відповідальності посадових осіб підприємства.

The article raises the problem of the organization of the TP-management production company. The problem is that senior managers do not understand that they need to spend time for self-organization of its own production load. The justification that they are in a high current load. In the domestic manufacturing company conducted research organization of the General Director. The problems of the workload of the company manager. The main problems of ineffective Director-General were: liberal-democratic style of management, failure handling rules, uncertainty zones and areas of responsibility of deputy head of the company. The result of the study was to develop and implement a number of organizational changes in the company. These changes led to the fact that with a decrease in the presence of the head of the company at the workplace has increased its efficiency, reduced information load on it, optimized information flows in the company, by-area company officials.

Ключові слова: виробниче навантаження, інформаційні потоки, оптимізація навантаження, коефіцієнт втрат робочого часу.

Key words: production load, information flows, optimization of load factor loss of working time.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Топ-менеджери виробничого підприємства є особливою соціальною групою, від роботи яких залежить не тільки виконання певного виробничого завдання, але й сам факт існування підприємства. Робоче навантаження менеджера вищої ланки дуже велике, оскільки багато функцій входять до сфери виключно компетенції керівника і не можуть бути делеговані. Питання оптимізації інформаційних потоків, що йдуть до керівника та від нього, — надзвичайно важливе завдання сучасних теоретиків та практиків менеджменту. Левову долю всієї роботи топ-менеджерів складає розробка та формування стратегії розвитку підприємства та створення ефективного механізму реалізації цієї стратегії. Робота вищого керівництва спрямована здебільшого не на вирішення актуальних повсякденних завдань, а на віддалену перс-

пективу розвитку підприємства. Для ефективного виконання своїх обов'язків топ-менеджер повинен вчасно отримувати необхідну інформацію, проводити її якісну обробку та аналіз.

Втому людини викликає не сам по собі великий обсяг інформації, що потрапляє до нього, а ступінь її неупорядкованості (неструктурованості), нерівномірність (нерегулярність) надходження. В прийнятті та переробці інформації беруть участь різні сенсорні аналізатори: зоровий (очі сприймають близько 75% інформації), слуховий (вуха сприймають 20% інформації), кінестетичний (шкіряна, суглобова та м'язова чутливість — близько 5% інформації). Надходження нових відомостей слід розподіляти таким чином, щоб не переважувати жоден з аналізаторів. Наприклад, різкий запих у приміщенні ускладнює важливу аналітичну роботу.

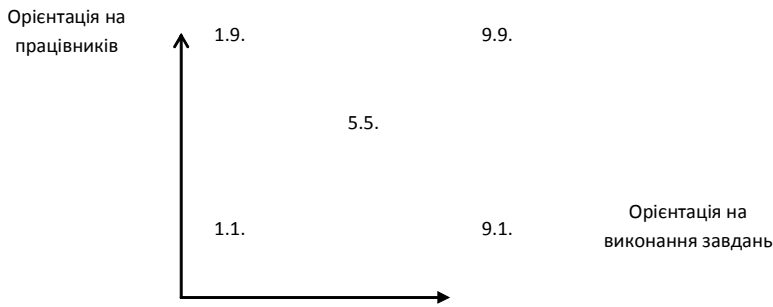


Рис. 1. Стили управління за Р. Блейком та Д. Моутоном

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

В останній час вітчизняними та закордонними теоретиками та практиками менеджменту проводиться велика кількість досліджень з вивчення можливості вирішення проблеми оптимізації роботи менеджерів вищої ланки [3, с. 15; 4, с. 143; 8, с. 9—15]. Така увага пояснюється великою ціною їх діяльності: будь-яке рішення топ-менеджера впливає на роботу і самого підприємства і його ринкового оточення. Сучасного ефективного топ-менеджера відрізняє високий рівень професіоналізму, відповідальність за працівників, справу та самодисципліна — самоменеджмент. Разом з тим, що людина має природно закладені якості менеджера, деякі важливі для справи речі можливо виховувати, тренувати. Якщо це не можливе, необхідно озброїти топ-менеджера помічниками, які допомогли б йому в ефективному керуванні підприємством [3, с. 16—18].

Топ-менеджерів сучасних підприємств умовно можна поділити на дві великі групи — тих, хто самостійно починав свій власний бізнес. Вони одночасно будували бізнес, відносини, корпоративну культуру. Шлях до успіху у них був досить важкий та болісний. Друга група топ-менеджерів, це достатньо молоді ділові люди, які отримали сучасну бізнес-освіту. Іноді це освіта за декількома напрямками, а іноді ще й різних рівнів — професіональна та менеджерська. Якщо друга група будує свою діяльність у відповідності до тих знань і навичок, що вони отримали під час навчання, то перша група має частіше всього стихійно побудовану діяльність, яка не завжди відповідає законам бізнесу, менеджменту, психології, соціології [1, с. 13; 5, с. 20; 6, с. 18—21].

Проблема оптимізації виробничого навантаження сучасного менеджера має декілька складових. Перша група чинників, що необхідно подолати — це зовнішнє середовище — макро та мікро. Друга група чинників — це внутрішні, особисті та особистісні якості самого керівника. І робота з другою групою дуже часто стає складнішою від першої.

На ефективність роботи менеджера суттєво впливають такі особисті чинники менеджера, як психотип та стиль управління [1, с. 43, с. 204].

Психотип. Вроджені особливості нервових процесів визначаються темпераментом людини. Ще Гіппократ запропонував поділити людей на чотири групи: сангвініки, флегматики, холерики та меланхоліки. Цією класифікацією користуються фахівці і сьогодні. І.П. Павлов ці чотири темпераменти визначив через силу прояву певних чинників — сили, рухливості та врівноваже-

ності нервових процесів людини. Знання керівником особливостей своєї нервової організації допоможе йому правильно розподілити свої сили та впоратися з високим інформаційним навантаженням.

Стили управління. Р. Блейк і Д. Моутон розрізняють декілька стилів управління. В основу класифікації було покладено два показники: орієнтація на працівників з урахуванням інтересів колективу та орієнтація на виконання задач з урахуванням інтересів виробництва (рис. 1).

Стиль 1.1 (слабке управління, стиль уникання проблем) — відсутність впливу керівника на працівників, відсутність турботи про них, також слабка турбота про вирішення завдань менеджменту. Користь мінімальна.

Стиль 9.1 (управління за завданнями, авторитарне управління) — з працівниками керівник поводить, як з виконавчими механізмами, можливе досягнення високої ефективності, але страждають людські відносини.

Стиль 1.9 (клубне, ліберальне управління) — у виробничому колективі переважає дружня атмосфера, але керівник нехтує вирішенням виробничих завдань.

Стиль 5.5 (управління за середніми, компромісний стиль) — досягається компроміс між вимогами виробничих завдань і інтересами працівників, але не задовольняються повністю ні ті, ні ті; як результат — середня продуктивність праці.

Стиль 9.9 (сильне, демократичне управління) — ідеальний стиль управління. Керівник досягає максимального результату на виробництві, при цьому сприяє вирішенню більшості проблем колективу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Метою проведення цього дослідження стало визначення шляхів оптимізації виробничого навантаження на топ-менеджера при неможливості змінити його психотип та стиль управління.

Робота з оптимізації інформаційного поля та робочого графіка керівника була проведена в два етапи:

1. Діагностика актуального стану виробничого навантаження генерального директора виробничого підприємства, визначення та вивчення чинників, що знижують ефективність його роботи.

2. Розробка пропозицій щодо оптимізації виробничого навантаження генерального директора підприємства. Впровадження в виробниче життя розроблених програм з оптимізації інформаційного навантаження керівника.

Дослідження на першому етапі роботи проводилося із застосуванням декількох методик:

— співбесіда з Генеральним директором підприємства (визначення виробничого навантаження: кількість відвідувачів та телефонних контактів за день, кількість та різновиди особистої кореспонденції — поштові, електронні, їх важливості на необхідності);

— опитування секретаря генерального директора (з'ясування кількості, періодичності та тривалості контактів протягом робочого дня, визначення ініціаторів цих контактів);

— опитування відвідувачів (визначення ініціаторів їх зустрічі з Генеральним директором, частота, тривалість, необхідність та важливість цих контактів для відвідувача та керівника);

— фотографія робочого часу — спостереження в приймальній та кабінеті Генерального директора з фіксацією кількості контактів, їх тривалості, важливості та необхідності. Проведення математичних розрахунків втрат робочого часу та можливості оптимізації виробничого навантаження керівника. При цьому вивчалися такі показники:

Коефіцієнт втрат робочого часу, що залежать від працівника (Кврч) за формулою 1:

$$K_{врч} = \frac{ПП-ВОП}{ТРД} \quad (1),$$

де ПП — перерви в роботі, що залежать від працівника, ВОП — час на відпочинок та особисті потреби, ТРД — тривалість робочого дня;

Коефіцієнт втрат робочого часу, що не залежать від працівника (Кврчн) за формулою 2:

$$K_{врчн} = \frac{ПН}{ТРД} \quad (2),$$

де ПН — перерви в роботі, що не залежать від працівника (хв);

$$K_{ппп} = \frac{ПП-ВОП+ПН}{ОП} \quad (3),$$

де ОП — оперативний час роботи.

Проведені на першому етапі роботи дослідження дозволило визначити наступне:

1. Робочий день Генерального директора тривав у середньому з 8.30 ранку до 19.30 через надмірне виробниче навантаження.

2. Робочий графік Генерального директора включає зустрічі з 26 співробітниками підприємства — постійними відвідувачами, а також 17 розмов по телефону (виробничого та невиробничого характеру).

3. Генеральний директор є прибічником ліберально-демократичного стилю управління, тому не використовує в своїй виробничій діяльності адміністративно-директивних методів, намагається організувати робочий процес таким чином, щоб не виникали конфліктні ситуації. У випадку виникнення конфліктних ситуацій пропонує її учасникам знайти вихід з неї самостійно.

4. Генеральний директор сам помічає, що часто не встигає виконати все заплановане на день, оскільки має велику кількість стихійних контактів з працівниками підприємства.

5. Працівники підприємства зловживають відкритістю Генерального директора для ініціювання виробничих контактів з ним. При цьому вони використовують маніпулятивні техніки для досягнення власних цілей. Особливо цим користуються працівники, які мають стаж роботи на підприємстві більше 5 років. Сам Генеральний директор бачить причину цього в тому, що він не може самостійно порвати зв'язки з тими, з ким починає працювати 10 років тому, коли на підприємстві було 28 працівників.

6. На підприємстві відсутні документи, що регламентують посадові обов'язки працівників (посадові інструкції), не розподілені чітко сфери дій підрозділів підприємства (положення про підрозділи). Внаслідок цього працівники не мають чіткого розуміння своїх завдань, обов'язків та відповідальності.

7. На підприємстві відсутня єдина кадрова політика. Пошук та підбір персоналу ведеться керівникам

підрозділів на їх власний розсуд. Відсутня система вивчення та оптимального використання потенціалу працівників. Відсутня система контролю завантаженості працівників та оцінки ефективності та продуктивності їх роботи.

8. Усі інформаційні потоки (зовнішні та внутрішні) потрапляють безпосередньо до Генерального директора, без попереднього скринінгу. Генеральний директор сам проводить оцінку важливості, терміновості та приналежності інформації до того, чи іншого підрозділу підприємства.

9. На підприємстві відсутній корпоративний стандарт прийняття управлінського рішення (підготовка проектів рішення, їх погодження та узгодження з керівниками підрозділів, яких це рішення стосується, ознайомлення з прийнятим рішенням керівників різних рівнів тощо).

10. Щоденно Генеральний директор приймає в середньому 38 рішень різного ступеню важливості, терміновості та складності. Більшість прийнятих рішень можна віднести за принципом Ейзенхауєра до термінових та важливих, хоча вони повинні складати приблизно 25%.

11. Коефіцієнт втрат робочого часу з вини Генерального директора склав 0,39, при нормативі 0,05, граничний показник 0,1. Втратами з вини генерального директора вважалися контакти з працівниками, які не знаходяться в його прямому підпорядкуванні, особистий розбір кореспонденції, необов'язкові розмови по телефону. Такі втрати складали в середньому 200—240 хвилин за робочий день.

На другому етапі дослідження було розроблено заходи з підвищення результативності та оптимізації роботи Генерального директора. До таких заходів відносилось:

1. Створення та затвердження Штатного розпису підприємства. Створення положень про підрозділи з обов'язковим зазначенням зв'язків між підрозділами. Створення посадових інструкцій на всіх працівників підприємства.

2. Всі вхідні дзвінки до Генерального директора приймає секретар. Переключення дзвінка попередньо обов'язково погоджується з Генеральним директором.

3. Відкрити вакансію та прийняти на роботу помічника Генерального директора. До його функцій входить планування робочого дня Генерального директора, погодження зустрічей, відвідувань, попередній перегляд вхідної кореспонденції (зовнішньої та внутрішньої), присутність на всіх нарадах та засіданнях для ведення протоколу, фіксація прийнятих управлінських рішень та контроль за їх виконанням, організація взаємодії Генерального директора з його заступниками.

4. Відповідно до норми керованості, обмежити коло безпосереднього спілкування Генерального директора його заступниками — директор з виробництва, директор з персоналу, директор з маркетингу та продажів, директор з господарської діяльності, фінансовий директор, помічником та юристом. Під час реалізації цього пункту стикнулися зі спротивом самого Генерального директора, який не вважав за можливе так різко перервати своє спілкування з деякими працівниками. Тому цей захід реалізовувався в два етапи — в перші півроку

кількість прямих контактів скорочувалася з 26 до 13, а в друге півріччя відбувалося скорочення прямих контактів з 13 до 6—7.

5. Для кожного із заступників визначити пріоритетні зони відповідальності — п'ять великих напрямів роботи підприємства, для оптимізації роботи заступників та підрозділів підприємства. При цьому були створені вертикалі управління і виробничі проблеми вирішувалися за цією вертикаллю без звернення до Генерального директора.

6. Уся робота, що пов'язана з персоналом замкнена на директорі по персоналу. Пошук та підбір персоналу проводиться виключно службою персоналу за попередньо поданою заявкою від керівника підрозділу, що затверджена Генеральним директором. Директор по персоналу є модератором всіх непорозумінь у колективі та вирішенні конфліктних ситуацій на підприємстві.

7. Підготовка та проведення атестації персоналу підприємства для визначення відповідності працівників займаній посаді, їх завантаженості та ефективності роботи. Визначення за результатами атестації працівників, яких необхідно звільнити, та кадрового резерву підприємства.

Результатом проведеної роботи стало зменшення Кврч з 0,39 до 0,15 в перше півріччя, та до 0,07 у друге півріччя після впровадження змін. Через рік після проведеного дослідження та впровадження змін робочий день Генерального директора складав не 11 годин (з 8.30 до 19.30), а 8 годин (з 10.00 до 18.00).

Одним з побічних результатів проведеної на підприємстві роботи стало те, що всі роботи із визначення зон відповідальності окремих працівників до визначення напрямів відповідальності заступників Генерального директора лягли в основу роботи експертів фахівців німецької компанії TUV NORD Україна з сертифікації системи менеджменту якості ISO 9001:2000.

ВИСНОВКИ

1. Ліберально-демократичний стиль управління в умовах сучасного виробництва призводить до зниження ефективності роботи керівного складу підприємства.

2. Відсутність на підприємстві документів, що регламентують діяльність та взаємозв'язок підрозділів, окремих працівників призводить до непогодженості дій посадових осіб та перенавантаження топ-менеджерів, як крайніх посадових осіб, що приймають рішення.

3. Неупорядкований робочий день Генерального директора призводить до того, що втрати робочого часу перевищують гранично можливі майже в чотири рази (Кврч до оптимізації становило 0,39).

4. Велика кількість відвідувачів (у середньому 26 на день) свідчить про те, що в роботі топ-менеджера підприємства не застосовувалась норма керованості.

5. Результати проведеного дослідження дозволили знизити Кврч до 0,15 в перше півріччя запровадження нововведень, та до 0,07 в другому півріччі. При цьому час перебування Генерального директора на робочому місці зменшився на три години, а час ефективної роботи збільшився на годину.

6. Ефективне керівництво сучасним виробничим підприємством неможливе без впровадження в його діяльність сучасних досягнень тайм-менеджменту.

Література:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера: навчальний посібник. — К.: Видавничий дім "Професіонал", 2007. — 416 с.

2. Вікова та педагогічна психологія: навч. посіб. / О.В. Скрипченко, Л.В. Долинська, З.В. Огороднійчук та ін. — К.: Просвіта, 2001. — 416 с.

3. Іголкіна І. Корпоративний тайм-менеджмент // Довідник секретаря та офіс-менеджера. — 2014. — № 4. — С. 15—21.

4. Иванова А.Ю. Оптимизация деятельности топ-менеджеров на основе ценностного подхода // Известия Российского государственного пед. ун-та им. А.И. Герцена. 2008. — № 76—1. — С. 143—149.

5. Лукашевич Н.П. Теория и практика самоменеджмента: учеб. пособие. — 2-е изд., испр. — К.: МАУП, 2002. — 360 с.

6. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: Теорія і практика: навч. посіб. — Вид-во "Атака", 2007. — 560 с.

7. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2004. — 512 с.

8. Роббинз С.П., Хансайкер Ф.Л. Тренинг делового общения для менеджеров. руководство по управлению кадрами. — М.: Вильямс, 2007. — 464 с.

9. Энтони Роберт. Главные секреты абсолютной уверенности в себе. — Издательство: Питер, 2007. — 224 с.

References:

1. Balabanova, L. V. and Sardak, O. V. (2007), Orhanizatsiia pratsi menezhnera [Organization of work manager], Vydavnychyj dim "Profesional", Kyiv, Ukraine.

2. Skrypchenko, O.V. Dolyns'ka, L.V. and Ohorodnijchuk, Z.V. (2001), Vikova ta pedahohichna psykholohiia [Developmental and Educational Psychology], Prosvita, Kyiv, Ukraine.

3. Iholkina, I. (2014), "Corporate Time Management", Dovidnyk sekretaria ta ofis-menedzhnera, vol.4, pp. 15—21.

4. Ivanova, A.Ju. (2008), "Optimization of activity of top managers on the basis of the value approach", Izvestija Rossijskogo gosudarstvennogo ped. un-ta im. A.I. Gercena, vol. 76-1, pp. 143—149.

5. Lukashevich, N.P. (2002), Teorija i praktika samomenedzhmenta [Theory and practice of self-management] 2d ed., MAUP, Kyiv, Ukraine.

6. Mazaraki, A.A. Moshek, H.Ye. and Homba, L.A. (2007), Menedzhment: Teorija i praktyka [Management: Theory and Practice], Vyd-vo "Ataka", Kyiv, Ukraine.

7. Minzberg, G. (2004), Struktura v kulake: sozdanie jeffektivnoj organizacii [The structure of the fist: the creation of an effective organization], Piter, StPetersburg, Russia.

8. Robbinz, S.P. and Hansajker, F.L. (2007), Trening delovogo obshhenija dlja menezhnerov. rukovodstvo po upravljeniju kadrami [Business communication training for managers. personnel manual], Vil'jams, Moscow, Russia.

9. Jentoni, R. (2007), Glavnye sekrety absoljutnoj uverennosti v sebe [The main secret of absolute confidence], Piter, StPetersburg, Russia.

Стаття надійшла до редакції 01.08.2014 р.