УДК 005.3(075.8)

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗУВАННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

О. М. Гірняк, П. П. Лазановський

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

Розглянуто питання ефективності використання робочого часу менеджерами підприємств, значення раціональної організації праці менеджера. Наведено результати дослідження організації праці менеджера на поліграфічному підприємстві.

Ключові слова: *менеджер, праця менеджера, дослідження, аналіз, час, організування, продуктивність, витрати, важливість.*

Постановка проблеми. Дослідження використання часу працівниками керівної ланки підприємств при виконанні своїх посадових обов'язків, виявлення резервів часу при оптимальному організуванні, плануванні виконання робіт протягом робочого дня на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема використання робочого часу актуальна на сучасному етапі становлення і розвитку тайм-менеджменту як складової частини науки менеджменту. Питання організації праці управлінського персоналу на підприємствах, ефективного використання часу менеджерами інституційного, управлінського та технічного рівнів досліджували такі науковці: Кузьмін О. Є., Хміль Ф. З., Балабанова Л. В., Сардак О. В., Шегда А. В., Палига Є. М. Дослідження організування управлінської діяльності на поліграфічних підприємствах відображені у працях Гірченко Г. Д., Холод З. М., Лазановського П. П., Гірняка О. М., Жидецької Х. В., Швайки Л. А., Боженко О. М., Штангрета А. М., Стецiв Л. П., Малярчук І. І., Яремик Х. Я. У публікаціях подані дослідження з наукової організації управлінської праці в промислових підприємствах та установах державного управління, висвітлені питання нормування менеджерської праці.

Мета статті — виявлення резервів підвищення ефективності праці менеджера.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вирішення задач — спосіб життя менеджера і суть його роботи. Людина, яка не любить стикатися з проблемами та їх вирішувати, повинна триматися подалі від менеджменту. Замість того, щоб уникати проблем, менеджер повинен ефективно справлятися з ними. Менеджер повинен готуватися до проблем і очікувати труднощів. Вирішення проблем та подолання труднощів — його посадові обов'язки.

Принципи і правила вирішення менеджерських задач можуть здаватися інколи простими, і, мабуть, такі вони і є насправді. Складність полягає в їх систематичному дотриманні. Проаналізуйте свій досвід, досвід інших, і ви побачите, яка

величезна кількість елементарних помилок спостерігається через те, що люди, які ухвалюють рішення, забувають про елементарні принципи.

Деякі працівники розглядають роботу як найважливішу складову частину свого життя, черпають із неї задоволення і впевненість у собі. Однак навіть на тих рівнях управління, де можлива творча та цілеспрямована діяльність, часто спостерігається і незадоволення працею. Проблеми, які найчастіше вирішують керівники, відомі достатньо добре: це брак часу, недотримання встановлених термінів, надмірна кількість справ, які варто вирішити, рутинні процедури, невміння чітко формувати проблеми, відсутність єдиних концепцій, невміння делегувати повноваження і стимулювати працівників, труднощі в міжособовому спілкуванні, невміння боротися з конфліктами, а також авторитарний стиль управління.

Кожний керівник, аналізуючи все, що було зроблено за останні дні або тижні, відчуває найчастіше почуття незадоволення. Багато із виконаного не заслуговує на увагу, деякі справи незавершені, часу завжди не вистачає. Це стереотипні відповіді на запитання про те, чому багато питань залишаються не розв'язаними. Чим пояснюється такий стан справ? Яке вирішення? Найпростіша відповідь — за цей проміжок часу виконати великий обсяг робіт. Але це вимагає підвищення продуктивності праці. На зростання продуктивності праці впливає використання робочого часу. Одержуємо замкнуте коло. Як його розірвати?

Працівник, який, на перший погляд, витрачає щоразу більше фізичних сил, насправді відчуває всезростаюче психічне навантаження. У зв'язку з тим що не всі задачі можуть бути вирішені одночасно, накопичується низка невирішених справ. Розвивається психологічний стрес як результат безсилля перед потоком невирішених задач. Це твердження наведено на графіку (рис. 1).

В якийсь час t людина виходить на нерегульовану поведінку. Нехай в момент t повинна бути вирішена певна задача. Однак вона була відкладена на майбутнє. Реальні витрати праці на вирішення цієї задачі будуть однаковими у будь-який час, але зростає психічне навантаження — незавершені справи бентежать, висять як дамоклів меч. Тепер починається пошук надійних рецептів, з'являється бажання швидко оволодіти стилем керівництва, який інші здобували упродовж довгих років важкої праці.

Менеджер повинен пам'ятати, що він має всебічно вирішувати питання підвищення якості своєї праці. Теоретичне вивчення прийомів і методів без застосування їх на практиці може тільки посилити почуття незадоволення.

Водночас вирішальну роль відіграють «місії» і стереотипи поведінки, прищеплені в дитинстві, які у дорослому віці турбують нас і змушують витрачати багато часу. «Поспішай!», «Зараз не до того», «Займайся насамперед навчанням», «Пиши дисертацію» — це приклади «місій», які чинять тиск і позбавляють свободи. Ці «стимули» та «обмеження» не дають можливості зрозуміти свої потреби і бажання. Ми потрапляємо в ситуацію «гарячкового застою», «безцільної активності» або «тривожної нудьги», не проводячи аналізу ситуації, що виникла з причин, які призвели до неї.

Розподіл нашого часу окреслюється набутими з дитинства або залежними від навколишнього середовища стереотипами поведінки. «Особистий сценарій», що

базується на одержаних «місіях» і заохоченнях, значною мірою обмежує нашу свободу щодо використання часу. Щоб вирватися із цих часових рамок, необхідно за допомогою трансакційного аналізу встановити для себе, з якою інтенсивністю буде використовуватися особистий час на спілкування з людьми. Ви віддаєте перевагу самотності, чи маєте з навколишнім середовищем численні, але поверхові контакти, чи займаєтесь більшу частину часу експлуатацією оточуючих, постійно отримуючи від них заохочення? Така експлуатація може відбуватися у випадку, коли Ви своєю безпорадною або млявою поведінкою викликаєте в оточуючих потребу піклуватися про Вас або, навпаки, критикувати Вас. Також, надаючи іншим допомогу або розмовляючи з ними в наказовому тоні, ми викликаємо реакцію протесту або подяки, яку можна використати для експлуатації оточуючих.

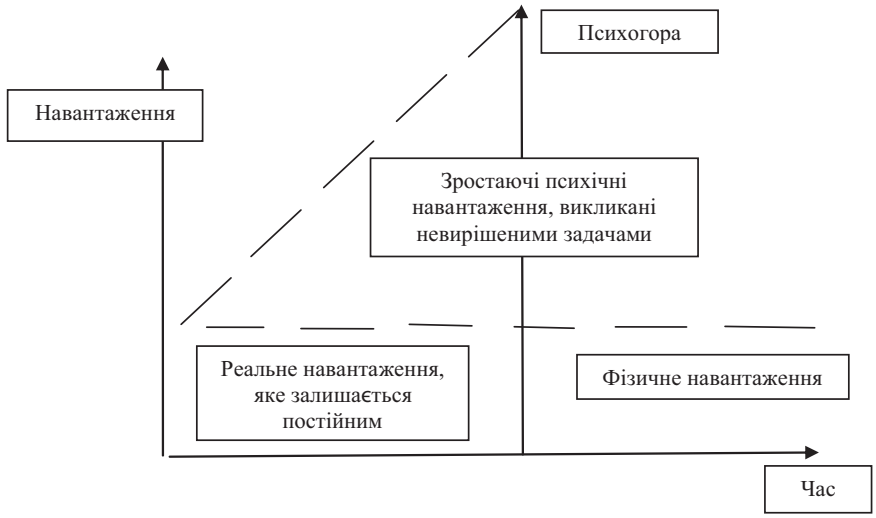

Рис. 1. Фізичне і психічне навантаження

Можна виділити шість стереотипів поведінки з погляду використання часу:

1. Самотність — відсторонення від навколишнього світу в марення наяву, у світ фантазій, ілюзій, якими можна безконтрольно насолоджуватися. Недоліки: дуже мало заохочень, небезпека ізоляції.

2. Ритуал — процеси спілкування, запрограмовані суспільством, поверхова комунікація, що відповідає загальноприйнятим кліше, небагато чисельні, але одержуються без особливого ризику, заохочення. Корисний під час переходу до більш інтенсивної комунікації.

3. Часопроведення — поверхова, прямолінійна комунікація, що швидко набридає, розмови на «світські теми». Корисне під час переходу до більш інтенсивної комунікації.

4. Активність — завжди бути в русі, працювати, заробляти гроші, виготовляти щось.

5. Інтриги — приховані мотиви і відчутні пастки призводять до невідвертих «ігор дорослих», при яких потреби в заохоченнях задовольняються в завуальованій формі, ретельно приховуються від партнерів.

6. Довіра – прямий обмін ідеями і почуттями [1].

З першого по шостий стереотип інтенсивність міжособових контактів зростає, потреба в заохоченнях дедалі більше задовольняється. Ті, хто дотримається «Ритуалу», «Часопроведення», одержують мало заохочень при значних витратах часу. Багато людей саме так використовують вільний час. Вони не прагнуть до знань і не здатні до розвитку, ніяк не можуть зрозуміти, чому незважаючи на постійне спілкування з людьми, всередині відчувається порожнеча.

Також і той, хто на роботі або у вільний час зайнятий активною діяльністю, нерідко потрапляє в «зачароване коло»: щоразу більше часу вкладається в діяльність, яка не дає достатньої віддачі і призводить до нових, додаткових видів діяльності, що вимагають додаткових витрат часу тощо.

Усвідомивши, що починати необхідно із себе, не варто одразу складати особистий план роботи. Це, ймовірніше, не вдається, оскільки немає критеріїв для порівняння реальної ситуації з бажаною. Необхідно спочатку визначити критерії оцінки використання особистого часу, до яких належать: 1) особистий сценарій; 2) три рази по 20 хвилин менше одної години; 3) раціональний розподіл часу протягом робочого дня.

«Особистий сценарій». Усі люди прагнуть визнання і мають потребу у словесній або будь-якій іншій позитивній чи навіть негативній формі. Між прагненнями заохочення і використанням часу існує прямий зв'язок. Цей зв'язок намагається аналізувати «Трансакційний аналіз».

Ми здійснили вивчення витрат часу протягом робочого дня на поліграфічному підприємстві відповідно до особистого сценарію.

Таблиця 1

Самофотографії за використанням робочого часу щодо питання «особистий сценарій»

Типи поведінки	Посада	
	Начальник економічної служби	Маркетолог
1	2	3
Самітність	20 %	15 %
Ритуал	15 %	10 %
Часопроведення	30 %	35 %
Активність	10 %	15 %
Інтриги	20 %	20 %
Довіра	5 %	5 %

Здійснивши аналіз, бачимо, як розподіляється робочий час за різними стереотипами (табл. 1): понад 50 % його керівники витрачають на перші три види поведінки — самотність, ритуал, часопроведення, яким відповідає відносно низька віддача у вигляді «одиниць заохочення», а значить — малий заряд енергії. Керівники повинні переорієнтувати свою діяльність на «активність» та «довіру», прагнути до визнання і довіри.

Аналізуючи використання часу, необхідно звернути увагу передусім на часті перешкоди: адже кожна перешкода призводить до повторного «видумування» в перервану роботу. Негативно впливають не лише перешкоди (небажані втручання ззовні), а й часті зміни видів діяльності, тому що вони викликають збільшення витрат часу на підготовку до роботи. У цьому випадку можна з усією визначеністю сказати, що три рази по 20 хвилин — більше однієї години. Перервати роботу три рази — означає три рази знову впрацьовуватися в перерваний процес, хід думки нехай лише за декілька секунд. До того ж при швидкій зміні тематики робіт трапляються помилки, які не облікуються під час аналізу використання часу. За даними самофотографування керівники повинні починати нову справу кожні 10 хвилин, а якщо на підготовку до кожної нової справи виділити по 30 секунд, то загальний час на «впрацьовування» становить за день півгодини. Тому необхідно прагнути до продовження інтервалів, під час яких здійснюються комплекси робіт (без перерв). Зовсім не потрібно цілий день займатися однією справою, але слід прагнути до того, щоб переходи від однієї роботи до іншої відповідали внутрішньому ритму індивіда, його можливостям і прагненню до розвитку, тобто здійснювалися свідомо. Однак через те, що багато перешкод залежать не від волі людини, а від різних зовнішніх подій, день поділяється на маленькі проміжки часу. Варто створювати взаємозв'язані комплекси робіт, тобто пакетувати роботи. Пакетування — це свідоме зведення разом однотипних робіт. Пакетування можна здійснювати залежно від змісту робіт і видів діяльності. Під час пакетування видів діяльності краще з'єднувати дрібні, малозначні справи, а за змістом варто пакетувати найважливіші роботи. День, наповнений змінами, повинен характеризуватися не множиною перешкод і «сеансами одночасної гри», а добре спланованим, бажаним поєднанням часових блоків, які складаються з дрібних однотипних робіт і блоків, що створюються замкненими процесами. Результат роботи залежить від вміння правильно використовувати час.

Кожен, хто зосереджено буде управляти собою, зробить спробу уникнути діяльності, нав'язаної іншим, тобто «чужої волі». Якщо детальніше проаналізувати роботи, можна виявити, що вони поділяються на реально нав'язані ззовні та уявні, тобто «власної ініціативи».

Таблиця 2

Аналіз використання робочого часу

Посада	Нав'язані роботи, %		Відповідальність робіт, %			Терміновість робіт, %		
	власної ініціативи	реальної роботи	мала	середня	висока	мала	середня	висока
Начальник економічної служби	10,2	42,9	25	50	25	13,1	30,4	56,5
Маркетолог	7,1	32,7	25	45,8	29,2	16,6	29,2	54,2

У процесі аналізу використання робочого часу (табл. 2), за даними самофотографування, бачимо, що частка нав'язаних робіт досить велика і становить у начальника економічної служби 42,9 %, маркетолога — 32,7 %, а частка робіт власної ініціативи становить відповідно, 10,2 % та 7,1 %. Використання нав'язаних робіт для виправдання власної неорганізованості свідчить про недостатнє прагнення до творчої роботи і капітуляцію перед навколишніми обставинами. Під час аналізу використання робочого часу необхідно звернути увагу на відповідальність за виконану роботу. Дані самофотографування свідчать, що процентне співвідношення робіт малої, середньої та високої відповідальності становить: начальника економічної служби — 25 %, 50 %, 25 %; маркетолога — 25 %, 45,8 %, 29,2 %. Можна стверджувати, що такий розподіл типовий для керівництва цих категорій, у цьому випадку на роботи середньої відповідальності припадає до 50 %. Якщо основний акцент робиться на роботи мало відповідальні, це може свідчити про неправильний розподіл робіт, незадоволення роботою або відсутністю інтересу чи низькою компетенцією працівників. Не все, що важливе, належить одночасно до термінових справ, які обмежують свободу дій, примушують відкладати важливі справи, впливають на самостійність прийняття рішень. Але терміновість переважно домінує. Згідно із самофотографуванням робочого дня начальник економічної служби 56,52 % часу відводить на справи, які визначає як термінові; маркетолог — 54,2 %. На справи середньої терміновості вони витрачають, відповідно, 30,4 % та 29,2 %; на нетермінові справи — 13,1 % та 16,6 %. Віддаючи перевагу терміновим справам, порівняно з важливими, керівник досягає короткочасних успіхів, програючи за такої умови у питаннях довготривалої перспективи. Основна частина його перевантажень зумовлена терміновими справами, які варто було виконати раніше, тобто немає планування, перспективи, прогнозування.

Розбіжність між бажаним і реальним виконанням не так легко подолати: важливе керівники частіше відкладають на майбутнє, сподіваючись на те, що час терпить, а самі займаються нескінченним дріб'язком. З парадоксом використання часу, який стверджує, що на дріб'язок завжди витрачається багато часу, а на важливі справи його завжди бракує, можна боротися лише шляхом поетапних перетворень. Зміну балансу часу на користь важливих справ навіть на 1 % варто розглядати як великий успіх.

Таблиця 3

Аналіз використання робочого часу за значущістю робіт

Розподіл часу	Значущість робіт, %		
	дуже важливі A	важливі B	дрібнота C
1. Ідеальний розподіл	65	20	15
2. Реальний розподіл			
2.1.Начальник економічної служби	10	33	67
2.2. Маркетолог	22	33	45

Часто результат роботи менеджера залежить від вміння правильно виділити кількісний і якісний розподіл часу. Якісний базується на врахуванні відмінностей у продуктивності різних індивідів залежно від того, на який час дня припадає конкретна робота.

У рамках персонального розподілу часу однакові за тривалістю проміжки часу іноді нерівні: одна година роботи вранці може бути набагато продуктивнішою, ніж година роботи після обіду. Таке нестандартне сприйняття часу лежить в основі наступних міркувань. Реальний час не повинен прирівнюватися лише до часу, який відміряється стрілками годинника. Раціональний розподіл часу полегшується використанням графіка продуктивності. Крива на графіку показує зміни продуктивності протягом дня (рис. 2).

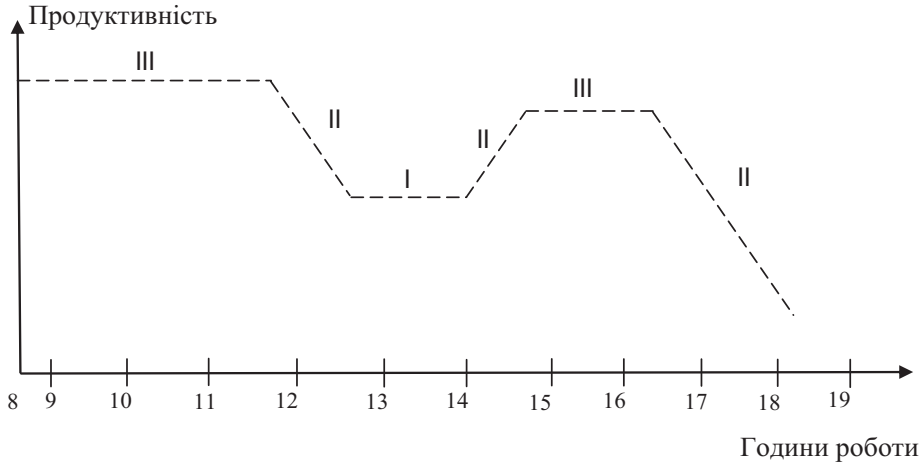

Рис. 2. Крива денної продуктивності (загальний вигляд)

Рівні продуктивності: III — найвища продуктивність = найважчі роботи; II — середній рівень = звичайні роботи; I — період інертності = легкі роботи. Такі дослідження проводилися на поліграфічному підприємстві. Важливо встановити для кожного менеджера індивідуальний графік продуктивності.

Висновки. Дослідження, відображені у статті, дають можливість стверджувати, що питання раціональної організації праці менеджера на підприємствах у сучасних умовах актуальне. Ефективна робота менеджера залежить від використання свого робочого часу. Вивчення використання робочого часу необхідно проводити згідно із запропонованими критеріями: особистий сценарій; три рази по 20 хвилин менше однієї години; раціональний розподіл часу протягом робочого дня, «самостійність чи чужа воля». Під час виконання робіт необхідно приділяти належну увагу визначенню пріоритету тій чи іншій роботі залежно від важливості та терміновості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гірняк О. М, Лазановський П. П. Менеджмент: підруч. Львів: Магнолія 2006, 2012. 352 с.

2. Гірняк О. М, Лазановський П. П. Керування часом персоналу в операційному менеджменті. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2016. № 2 (53). 251–258.
3. Балабанова Л. В, Сардак О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 304 с.
4. Кузьмін О. Є, Мельник О. Г. Менеджмент: підруч. Львів, 2016.
5. Хміль Ф. З. Менеджмент: підруч. Київ: Вища школа, 2003.

REFERENCES

1. Hirniak, O. M, & Lazanovskyi, P. P. (2012). Menedzhment. Lviv: Mahnoliia 2006 (in Ukrainian).
2. Hirniak, O. M, & Lazanovskyi, P. P. (2016). Keruvannia chasom personalu v operatsiinomu menedzhmenti: Naukovi zapysky [Ukrainskoi akademii drukarstva], 2 (53), 251–258 (in Ukrainian).
3. Balabanova, L. V, & Sardak, O. V. (2004). Orhanizatsiia pratsi menedzhera. Kyiv: VD «Profesional» (in Ukrainian).
4. Kuzmin, O. Ie, & Melnyk, O. H. (2016). Menedzhment. Lviv. (in Ukrainian).
5. Khmil, F. Z. (2003). Menedzhment. Kyiv: Vyshcha shkola (in Ukrainian).

MODERN APPROACHES TO ORGANIZING THE MANAGER'S WORK

O. M. Hirnyak, P. P. Lazanovskiy

Ukrainian Academy of Printing,
19, Pid Holoskom St., Lviv, 79020, Ukraine
lazanovskyi@ukr.net

The questions of the efficiency of using the working time by managers of enterprises, the importance of rational organization of the manager's work have been considered. The results of the study of the organization of the manager's work at a printing company have been presented.

Keywords: *manager, manager's work, research, analysis, time, organization, performance, costs, importance.*

Стаття надійшла до редакції 02.10.2017.
Received 02.10.2017.