

Кулак Н.В., к.н. з д.уп., Фоменко Р.В., магістр

Київський національний університет технологій та дизайну

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Анотація. Статтю присвячено дослідженню напрямів підвищення працездатності менеджерів сучасного підприємства. На підставі теоретичного дослідження поняття, сутності та особливостей праці менеджера на сучасному підприємстві розроблено заходи щодо підвищення працездатності менеджера. Визначено шляхи підвищення організації праці менеджера з позицій наукового підходу.

Ключові слова: менеджер; працездатність; управління персоналом; продуктивність; робочий час; делегування повноважень; система планування; хронометраж.

Кулак Н.В., к.н. з г.уп., Фоменко Р.В., магістр

Київський національний університет технологій та дизайну

НАПРАВЛЕННЯ ПОВЫШЕНИЯ ТРУДОСПОСОБНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

Аннотация. Статья посвящена исследованию направлений повышения работоспособности менеджеров современного предприятия. На основании теоретического исследования понятия, сущности и особенностей труда менеджера на современном предприятии разработаны мероприятия по повышению работоспособности менеджера. Определены пути повышения организации труда менеджера с позиций научного подхода.

Ключевые слова: менеджер; работоспособность; управление персоналом; производительность; рабочее время; делегирование полномочий; система планирования; хронометраж.

Kulak N., Fomenko R.

Kyiv National University of Technologies and Design

DIRECTIONS OF INCREASING THE WORKING CAPACITY OF THE MANAGER

Abstract. The article is devoted to the study of ways to improve the performance of managers of a modern enterprise. Based on the theoretical study of the concept, essence and characteristics of labor of a manager in modern enterprises, measures have been developed to increase the efficiency of the manager. Identified ways to improve the organization of labor manager in terms of a scientific approach.

Keywords: manager; efficiency; personnel management; productivity; working time; delegation of authority; planning system; timekeeping.

Постановка проблеми. Вихід України з економічної кризи і вирішення стратегічних управлінських завдань щодо розвитку національної економіки, можливі за умови значного підвищення ефективності всієї сукупної праці суспільства. Від цього залежить ступінь задоволення потреб її громадян і місце в світовому співтоваристві. В умовах посиленої конкуренції на ринках товарів, послуг і праці великого значення набуває підвищення працездатності діяльності менеджерів на підприємствах. Зростання працездатності менеджера сприяє скороченню часу виробництва й обігу товару, збільшенню маси продукції і зростанню норми прибутку підприємства.

У сучасному світі управлінська праця займає надзвичайно міцні позиції. Ефективний менеджмент і організація праці менеджера, безумовно, є ключовою передумовою успішного функціонування організації. Особливість сучасного стану економіки в Україні полягає в тому, що колишні управлінські схеми вже не працюють, а сучасні ринкові підходи та методи ще неможливо повністю використовувати у теперішніх економічних і політичних умовах. Тому кожний керівник вибирає ті елементи менеджменту, які, на його погляд, краще всього підходять до конкретної ситуації і здаються йому найбільш корисними для успішної роботи при досягненні цілі організації. Нові умови господарювання вимагають від власників,

керівників, менеджерів уміння розробляти стратегію і тактику розвитку своєї організації. Менеджер займає ключове положення у системі управління організації. Ця важлива роль менеджера визначається тим, що він наділений повноваженнями приймати рішення, вирішує що, кому, коли і як робити; несе за це відповідальність перед власником майна організації. Отже, тема дослідження є актуальною.

Аналіз останніх публікацій. Проблемні питання щодо підвищення працездатності менеджера відображаються у працях вітчизняних і іноземних науковців: В.Г. Андрійчука, О.В. Ареф'євої, К.Н. Боумен, М.І. Бойчика, Ф.Ф. Бутинця, М.А. Болюха, І.А. Бланка, В.А. Василенка, Ф.В. Горбоноса, В.Г. Герасимчука, М.Я. Коробова, В.І. Мацибори, В.О. Мец, Г.В. Осовської, С.Ф. Покропивного, Ю.С. Цаль-Цалка, І.І. Цигилика та інших. Разом з цим, теоретико-методологічні та прикладні напрацювання у сфері формування підвищення працездатності менеджера в Україні характеризуються фрагментарністю, недостатнім проникненням у суть організації праці менеджера. Для підвищення організаційного рівня функціонування менеджерів потрібно здійснити вищий ступінь формалізації процесів управління, передбачити порядок, при якому роботи виконувались би за відповідними правилами. Ідею розробки відповідних правил функціонування апарату управління доцільно реалізувати на усіх рівнях керування, слід встановити повноваження кожної організації у розв'язанні завдань менеджменту, розробити процедури вирішення найбільш важливих проблем підприємництва, саме ці аспекти зумовили вибір даної проблематики.

Результати досліджень. Управлінська діяльність сучасного менеджера як складова трудового процесу характеризується такими елементами: предметами праці, засобами праці, самою працею та її результатами. Управлінська праця – це практичне виконання функцій управління в організації, призначенням якого є забезпечення цілеспрямованих і скоординованих зусиль інших людей щодо вирішення поставлених завдань. Управлінську працю розглядають як комплекс організаційної праці та праці з людьми у процесі постановки та реалізації цілей [1, с. 21]. Оскільки управлінська праця є різновидом управлінської діяльності, то вона складається з певних спеціалізованих видів управлінських робіт. Метою управлінської праці менеджера є визначення цілей організації та створення умов для їх досягнення, координація спільної діяльності працівників організації. Об'єктом управлінської праці є праця персоналу організації. Предметом управлінської праці є інформація, стосунки людей у процесі організації спільної діяльності. Засобами управлінської праці є інтелект, знання та вміння людей, задіяних у процесі виконання поставлених цілей. Продуктом управлінської праці є управлінський вплив у вигляді управлінського рішення.

Управлінська праця менеджера складається з вироблення, прийняття та організації виконання управлінських рішень. Це продукт мислення суб'єкта управлінської праці. Тому управлінська праця є, перш за все, розумовою. Основною ознакою розумової праці менеджера є те, що він, за словами Пітера Друкера, не створює матеріальні речі, а «виробляє» знання, ідеї, інформацію [2, с. 23]. Розрізняють три види управлінської праці як розумової:

- евристична праця: має творчий характер пов'язана з постановкою проблеми, аналізом ситуації, пошуком шляхів розв'язання, спрямована на розробку і прийняття рішення. Включає операції аналітичні і конструктивні. Результатом цього виду праці є вироблення та прийняття управлінських рішень;
- адміністративна праця: полягає у цілеспрямованому впливі на підлеглих із метою виконання ними поставлених завдань, спрямована на координацію діяльності виконавців. Включає розпорядчі, координаційні, контрольні та комунікативні операції;
- операторна праця: полягає у виконанні стереотипних операцій, потрібних для інформаційного забезпечення процесу управління. Включає операції документування, обробку інформації, обчислювальні та формально-логічні розрахунки.

Важливим у визначенні управлінської праці є визначення управлінських ролей менеджера. Це питання досліджували безліч науковців, але найбільш повну їх характеристику запропонував Г. Мінцберг. Він виділяє й класифікує десять ролей, поєднавши їх у три блоки (табл. 1).

Таблиця 1

Десять управлінських ролей (за визначенням Мінцберга)

Роль	Опис
Міжособистісні ролі	
Головний керівник	Символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних завдань правового чи соціального характеру
Лідер	Відповідальний за мотивацію і активізацію підлеглих, за добір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки
З'єднувальна ланка	Забезпечує роботу саморозвиненої мережі зовнішніх контактів і джерел інформації
Інформаційні ролі	
Приймач інформації	Розшукує і отримує різноманітну інформацію (в основному поточну) спеціалізованого характеру, яку успішно використовує в інтересах своєї справи; виступає як нервовий центр зовнішньої і внутрішньої інформації, що надходить в організацію
Розповсюджувач інформації	Передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел або від інших підлеглих, членам організації; частина цієї інформації має суто фактичний характер, інша потребує інтерпретації окремих факторів для формування установок організації
Представник	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації відносно планів, політики, дій, результатів роботи, діє як експерт з питань даної галузі
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень	
Підприємець Ліквідатор порушень	Шукає можливості самої організації поза її межами, розробляє і запускає «проекти по удосконаленню, які приносять зміни, контролює розробку визначених проектів
Розподільувач ресурсів	Відповідає за коректуючі дії, коли організація опиняється перед необхідністю важливих і непередбачених порушень
Той, хто веде переговори	Відповідальний за розподіл всіх можливих ресурсів організації, що фактично веде до прийняття чи схвалення всіх значних рішень в організації Відповідальний за представництво організації на всіх важливих переговорах

Джерело: [3].

Проблема працездатності менеджера є центральною у фізіології і психології праці, оскільки ефективна трудова діяльність може бути забезпечена лише на основі врахування фізіологічних і психологічних закономірностей функціонування людського фактора. Саме завдяки працездатності можлива реалізація знань, умінь і досвіду людини. Працездатність людини є фізіологічною основою продуктивності праці. Працездатність створюється рушійними силами організму – процесом збудження на нейрофізіологічному рівні та енергією хімічних речовин на молекулярному рівні. Збудження здійснює взаємодію рецепторів, нервових шляхів і нервових клітин з робочими органами. Під впливом нервових імпульсів сприймаючі, перероблюючі та виконавчі нервові клітини і периферійні органи витрачають свій енергетичний потенціал для виконання притаманних їм функцій. Чим більше навантаження у вигляді збудження здатні витримати функціональні одиниці, тим вищою є працездатність людини. Процес збудження забезпечується енергетичними

речовинами, які знаходяться в самих функціональних одиницях (нервових і м'язових клітинах) та в різних «депо», тобто в місцях зосередження резервів органічних речовин. Вирізняють загальний рівень працездатності і наявний стан працездатності. Загальний рівень працездатності конкретної людини як максимально можливий її психофізіологічний потенціал визначається такими факторами [4, с. 102]:

- стан здоров'я;
- м'язова сила і витривалість та їх співвідношення;
- властивості нервових процесів (сила, рухливість, врівноваженість);
- біоенергетичні процеси і резерви організму;
- психічні функції.

Професійну працездатність менеджера можна визначити як максимальну ефективність діяльності людини при такому рівні функціональної мобілізації, яка не викликає перенапруження організму. В даному випадку результати діяльності відповідають рівню адаптації людини до трудових навантажень [5].

Професійна працездатність менеджера залежно від багатьох факторів зазнає короткотривалих коливань протягом робочої зміни, доби, тижня, які мають закономірний характер. Робота впливає як на наявний стан, так і загальний рівень працездатності людини.

Працездатність менеджера є функцією багатьох змінних, залежить від вихідного функціонального стану людини та дії факторів навколишнього середовища взагалі і виробничого - зокрема. У зв'язку з цим для її оцінки використовується система різних показників, які характеризують як кількісні і якісні результати роботи, так і функціональні стани працівника. Методика оцінки працездатності менеджера передбачає обов'язкове додержання певних правил [6, с. 102]:

- в кожному конкретному випадку слід спиратися на показники, найбільш адекватні для даного виду праці;
- не обмежуватися одним показником, а використовувати їх систему;
- при аналізі показників враховувати нормальні зрушення їх у зв'язку з добовою періодикою;
- кількісні показники необхідно обов'язково доповнювати якісними.

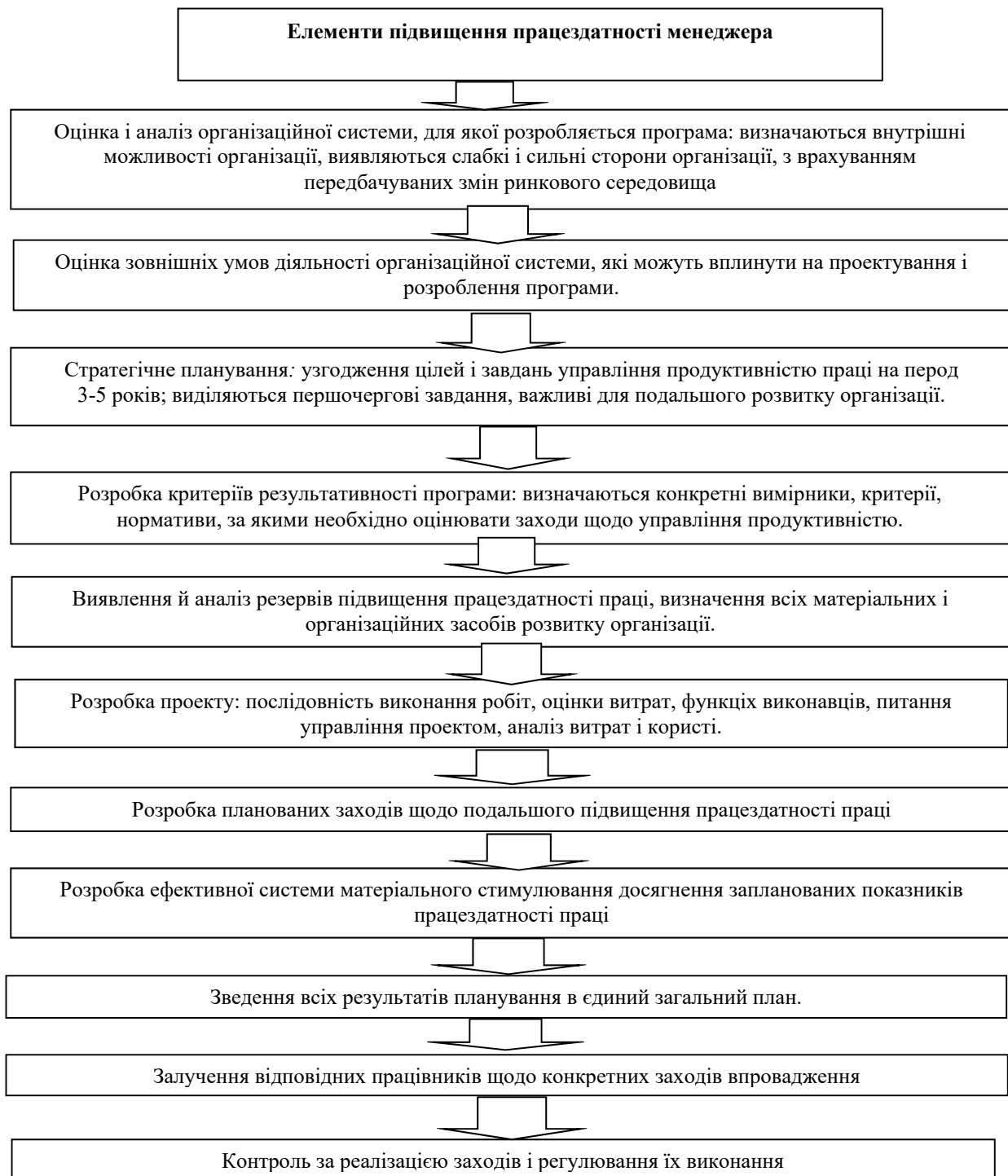
Для оцінки працездатності менеджера застосовуються три групи показників, які характеризують результати виробничої діяльності, фізіологічні зрушення і зміни у психічних функціях людини в процесі праці.

Підвищення працездатності – це процес, що припускає стратегічне й оперативне планування та постійний контроль за ефективним використанням методів існуючої системи працездатності праці [7, с. 90]. Планування заходів підвищення працездатності праці – складне завдання, що не залежить від величини і структури організаційної системи. В умовах ринкової економіки все більше працівників апарату і менеджерів різного рівня стикаються з необхідністю розробки, впровадження і супроводження програм у галузі працездатності праці.

Програми підвищення працездатності праці менеджера передбачають:

- 1) вимір і оцінку продуктивності;
- 2) планування контролю і підвищення працездатності на підставі інформації, отриманої у процесі виміру і оцінки;
- 3) вжиття заходів контролю і підвищення продуктивності;
- 4) вимір і оцінку впливу цих заходів.

Відповідно до існуючої практики менеджери розробляють план стратегічних заходів для підвищення працездатності праці (рис. 1).



Джерело: [7].

Рис. 1. Схема програми підвищення працездатності менеджера на підприємстві

Важливою якістю менеджера є вміння реагувати на зміни які відбуваються на підприємстві і поза ним. Менеджери працюють у такому середовищі, коли на них постійно тиснуть власники, вище керівництво, підлеглі, споживачі, ділові партнери, конкуренти. Вміння правильно розпоряджатися своїм часом дозволяє керівникові ефективно виконувати свою роботу. Згідно з проведеним дослідженням значну частину робочого часу менеджера забирають непродуктивні затрати. Існує безліч так званих «пожирачів» робочого часу, серед них відсутність планування, відсутність порядку виконання справ, перевантаження, поспіх, писання та читання, поточні справи, щоденні клопоти, відвідувачі, мобільний телефон,

наради та засідання, нерішучість, невміння делегувати повноваження. Для обліку робочого часу використовують різні методи : спостереження, фотографія (само фотографія) робочого часу, хронометраж, фотохронометраж. Правильно розпоряджатися своїм часом, означає володіти ситуацією.

Важливим у поліпшенні працездатності менеджера є впровадження наукової організації праці, яка спрямована на вирішення економічних, соціальних і психофізіологічних проблем, дає можливість підвищити продуктивність праці, визначає як ефективніше добирати матеріали та трудові ресурси, як ефективніше використовувати найпрогресивніші методи і прийоми праці, створювати сприятливі умови для праці та ін. Наукова організація праці розвивається за такими напрямками: розробка та впровадження раціональних форм розподілу і кооперації праці; поліпшення організації добору, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів; удосконалення організації й обслуговування робочих місць; удосконалення трудового процесу, впровадження передових прийомів та методів праці; удосконалення нормування праці; впровадження раціональних форм матеріального і морального стимулювання; поліпшення умов праці; зміцнення дисципліни праці та розвиток свідомого ставлення до неї.

Висновки. Відомо, що час – це ресурс, який неможливо не тільки зупинити, але й купити. Від того, як його використовує керівник та наскільки він працездатний у повсякденному житті, залежить дуже багато. Для того щоб підвищити працездатність, менеджера необхідно вдало управляти своїм часом, вести облік часу. Вже через невеликий проміжок часу, через ведення журналу або кодованого календаря, менеджер зможе відповісти на ряд питань, пов'язаних з ефективністю управлінської праці. Перевірка щоденної роботи менеджера дає можливість більш ефективно її планувати та, відповідно, значно підвищити продуктивність праці менеджера.

Список використаної літератури

1. Мних Є. В. Економічний аналіз на промисловому підприємстві / Є. В. Мних. – Львів: Світ, 2003. – 254 с.
2. Хромов П. А. Производительность труда (теория, методология, динамика) / П. А. Хромов. – М.: Наука, 2003. – 239 с.
3. Бутинець Ф. Ф. Економічний аналіз: навч. посібник / Ф. Ф. Бутинець. – Житомир: Рута, 2003. – 680 с.
4. Акулов М. Г. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посібник / М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. – Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.
5. Гнатенко І. А. Перспективні напрями вдосконалення управління персоналом в організації / І. А. Гнатенко, Ю. Е. Кулікова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. – 2016. – № 16. – С. 55–58.
6. Буряк П. Ю. Економіка праці й соціально-економічних відносин: навч. посібник / П. Ю. Буряк, Б. А. Карпінський, М. І. Григор'єва. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 440 с.
7. Єсинова Н. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посібник / Н. І. Єсинова. – К.: Кондор, 2004. – 432 с.