

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Касич І.О., магістр, Щербак В.Г., д.е.н., професор

Київський національний університет технологій та дизайну

Анотація. У статті проаналізовано поняття працездатності менеджера. Визначено методи оцінки працездатності та найбільш доцільні шляхи підвищення працездатності менеджера для удосконалення результативності діяльності підприємства та підвищення рівня самореалізації.

Ключові слова: працездатність, менеджер, управління працездатністю, ефективність, продуктивність.

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ РАБОТОСПОСОБНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

Касич И.А., магистр, Щербак В.Г., д.э.н., профессор

Киевский национальный университет технологий и дизайна

Аннотация. В статье проанализированы понятия работоспособности менеджера. Определены методы оценки работоспособности и наиболее целесообразные пути повышения работоспособности менеджера для совершенствования результативности деятельности предприятия и повышения уровня самореализации.

Ключевые слова: работоспособность, менеджер управления работоспособностью, эффективность, производительность.

WAYS OF INCREASING THE EMPLOYABILITY OF WORKERS

Kasich I., Shcherbak V.

Kyiv National University of Technologies and Design

Abstract. The article analyzes the concept of manager's performance. The methods of performance assessment and the most appropriate ways to improve the manager's ability to improve the performance of the enterprise and increase the level of self-realization are determined.

Keywords: workability, manager, disability management, efficiency, productivity.

Постановка проблеми. Проблеми працездатності менеджерів на сьогодні виступають ключовими в забезпеченні якості виконуваних ними обов'язків, наданих послуг чи виконаних робіт. Як наслідок, якість послуг чи роботи, яку виконує менеджер значно впливає на кінцевий результат підприємства, формування його прибутку, імідж тощо. Працездатність менеджерів, як однієї з провідних спеціальностей в Україні, що набуває значного розвитку, забезпечує продуктивність праці підприємства. Крім того, саме завдяки працездатності можлива реалізація знань, умінь і досвіду людини.

Аналіз останніх досліджень та невизначена частина проблеми. Існує дуже багато визначень категорії «працездатність». А.В. Поплавська [4] розглядає працездатність як потенційну можливість менеджера виконувати доцільну діяльність на заданому рівні ефективності протягом певного часу. При цьому автор відносить працездатність до групи загальних ділових характеристик, за допомогою яких можна описати стиль ділової поведінки будь-якого працівника. Лі Цзиці [3] визначає загальні та специфічні якості особистості лідера та зазначає, що працездатність відноситься до загальних якостей, якими володіють не тільки лідери, але й ті, хто прагнуть ними стати. В.В. Смачило та М.В. Корпан [5] зауважують, що характеристиками трудових ресурсів є працездатність, яка визначається як незалежними від правового поля детермінантами – фізичними та розумовим здатностями людини до праці, так і залежними – вік працездатності, що коливається за різними країнами. Крім того, важливим у даному визначенні є відношення до праці (здатність до праці не дивлячись на бажання та необхідність працювати) та/або участь в процесі праці (вже зайнятий трудовою діяльністю або безробітний).

Мета дослідження. Виявити найбільш доцільні шляхи підвищення працездатності менеджера для удосконалення результативності діяльності підприємства та підвищення рівня самореалізації.

Результати дослідження. Успіх будь-якого залежить не лише від правильної стратегії та ресурсів. Він також залежить від здатності свого керівництва використовувати, спрямовувати і підтримувати команду та персонал з метою досягнення своєї місії та цілей, як стратегічних так й тактичних. Задля правильного спрямування та мотивації працівників, зокрема менеджерів підприємства, які виступають провідною ланкою у забезпеченні отримання прибутку підприємства, необхідно постійно проводити оцінку, контроль та моніторинг працездатності працівників. Оцінка працездатності менеджерів забезпечуватиме підприємству розуміння слабких сторін кожного працівника та шляхи їх нівелювання.

Оцінка працездатності менеджера – це оцінка, що полягає, по-перше, у визначенні перевищення доданої вартості доходів від менеджера, встановленим на підприємстві нормам та стандартам (оцінка ефективності), і, по-друге, визначенні співвідношення витрат, що необхідні для праці менеджера та досягнених ним результатів, які можна виміряти частиною прибутку підприємства (аналіз ефективності від діяльності менеджера) [9].

Забезпечити підвищення працездатності менеджерів можуть керівники підприємства, які повинні ставити перед ними цілі, оцінювати їх досвід, трудові можливості, мотивувати та заохочувати до результативності праці. Разом з цим менеджери повинні мати можливість послідовно забезпечувати продуктивність та кращі результати, що стане наслідком зростання їх працездатності, а також отримувати віддачу від всього колективу та окремих осіб, яким вони підпорядковуються.

Роботу менеджера на підприємстві можна розглядати як сукупність чотирьох головних аспектів його праці, яким притаманні різні методи оцінки [8]:

1. З точки зору управлінських обов'язків. Таку працездатність можна оцінити шляхом вимірювання ефективності самоорганізації менеджера, його вміння планувати свою роботу, делегувати певні повноваження.

2. З точки зору командної роботи можна оцінити працездатність менеджера, як його вміння та ефективність відносно інших менеджерів та команди в цілому, його власний рівень продуктивності праці по відношенню до інших працівників та колег, його здатність вчасно виконувати поставлені цілі та своєчасно завершувати проекти, витрати на менеджера тощо.

3. З точки зору розподілу роботи в колективі. Потрібно розуміти наскільки правильно менеджер усвідомлює поставлені цілі та чи правильно він розподіляє свій робочий час, пріоритетність завдань, чи забезпечує в цілому виконання завдань всього колективу, рівень його моралі по відношенню до інших. Розуміння цих чинників забезпечуватиме розуміння збалансованості всього персоналу в цілому.

4. З точки зору делегування повноважень. Менеджер повинен усвідомлювати власний внесок у розвиток підприємства та достатність своїх зусиль для забезпечення отримання додаткових прибутків. Також менеджер повинен розуміти свою відповідність та відповідність власних навичок та знань делегованим повноваженням та обов'язкам.

Вказані аспекти працездатності менеджера дозволять оцінити його ефективність за допомогою системи показників. Існують різні види показників оцінки працездатності менеджера. Ми можемо виділити чотири основні категорії (рис. 1).

Показники якості роботи говорять про якість роботи працівника. Найвідомішою оцінкою є суб'єктивна оцінка самого менеджера, яка дозволяє визначити працездатність за допомогою таких показників, як:

1. Управління власними цілями.
2. Суб'єктивна оцінка менеджера.
3. Дефекти продукту.
4. Кількість помилок.

5. Зворотній зв'язок.



Джерело: складено автором на основі [6, 7].

Рис. 1. Основні види показників оцінки працездатності менеджера

Оскільки кількісні характеристики працездатності часто простіше вимірювати, ніж якість, існує кілька способів вимірювання цих показників, які характеризують працездатність з точки зору ефективності роботи менеджера. Такими показниками можемо назвати:

1. Кількість та обсяг продажів.
2. Кількість вироблених одиниць продукції чи наданих послуг.
3. Час обробки, якість контактів тощо.

Складність як якісних, так і кількісних показників ефективності роботи працівників полягає в тому, що вони не багато говорять самі по собі. Наприклад, коли програміст пише 40 рядків коду на годину, він видає багато коду, але це нічого не говорить про якість коду.

Тому доцільно використовувати третю групу показників оцінки працездатності менеджера, що дадуть змогу оцінити ефективність роботи працівників на рівні підприємства.

Крім того, такий підхід дасть змогу використати ці показники ефективності роботи менеджерів для оцінки власної конкурентоспроможності. Можемо виділити такі показники [8]:

1. Доходи підприємства на одного працівника

$$\text{Дохід на 1 працівника} = \text{Загальний дохід} / \text{Чисельність персоналу}$$

2. Прибуток підприємства на одного працівника

$$\text{Прибуток на 1 працівника} = \text{Загальний прибуток} / \text{Чисельність персоналу}.$$

Прибуток підприємства на одного працівника – це аналогічний показник до попереднього, але зосереджений на прибутку, а не на доходах. Прибуток компанії – це загальний дохід мінус витрати. Високий прибуток на одного співробітника є надійним показником фінансової стабільності підприємства, а, отже, говорить про високу працездатність працівників, менеджерів зокрема, які власною працею забезпечують його отримання.

3. Рентабельність інвестицій в людський капітал.
4. Понаднормовий час на одного працівника

$$\text{Понаднормовий час на одного працівника} = \text{Загальні години понаднормової роботи} / \text{Чисельність персоналу}.$$

Середній понаднормовий робочий день на повну ставку є основним показником працездатності працівника. Працівники, які готові докласти додаткові зусилля, зазвичай більш мотивовані та виробляють більше (з точки зору кількості робіт).

Оцінювання показників працездатності дасть змогу здійснювати управління нею, що являє собою процес, який підтримується рамками систем, структур і процедур, таких як системи оцінювання, плани навчання та розвитку, системи визначення об'єктивності та оцінки ефективності, а також нагороди та компенсації.

Ефективний процес управління працездатністю дозволяє менеджерам оцінювати та вимірювати продуктивність окремих працівників та колективу в цілому, а також оптимізувати працездатність та продуктивність.

Досягти оптимізації працездатності менеджерів на основі управління можна за допомогою:

5. Співставлення повсякденних дій та операцій окремих працівників зі стратегічними цілями бізнесу.

6. Забезпечення чіткої звітності, пов'язаної з очікуваннями виконання обов'язків менеджерів усіх рівнів.

7. Документування індивідуальних результатів для підтримки компенсації та планування кар'єрного росту.

8. Орієнтація на розвитку навичок та вибору навчальної програми.

9. Створення документації в юридичних цілях, підтримка рішень та уникнення суперечок між працівниками колективу.

Деякі з рекомендованих методів управління працездатністю включають:

1. Надання окремим особам та командам чіткого, конструктивного відгуку.

2. Визначення та передача чітких цілей та стандартів виконання обов'язків.

3. Перевірка ефективності та забезпечення стимулів справедливо та послідовно.

4. Надання відповідних можливостей для навчання та розвитку.

5. Визнання та нагородження сильною індивідуальною та командою продуктивністю.

6. Поєднання продуктивності праці та її визнання.

7. Визначення чітких шляхів кар'єрного росту менеджерів.

Управління працездатністю, таким чином, є стратегічним (тобто це стосується більш широких проблем та довгострокових бізнес-цілей), і воно повинно забезпечувати інтегровану структуру, що об'єднує різні аспекти бізнесу, управління людьми, командами та окремими особами.

Ефективна система управління працездатністю повинна охоплювати такі напрямки (рис. 2).



Джерело: складено автором на основі [1, 2].

Рис. 2. Система управління працездатністю менеджерів на підприємстві

Покращення продуктивності має включати підтримку індивідуальної, колективної та організаційної ефективності.

Розвиток повинен мати на меті підтримку безперервного розвитку окремих осіб та груп, що призведе до постійного підвищення ефективності їх праці.

Управління поведінкою відображає забезпечення того, щоб люди підтримувалися та заохочували до прийняття поведінки, що сприяють кращим робочим стосункам.

Різні науковці також стверджують, що управління працездатністю є інструментом, який допомагає менеджерам ефективно управляти своїми завданнями та цілями, ставлячи їх

у відповідність стратегії підприємства, забезпечуючи колектив та окремих осіб, якими вони керують такими конкурентними перевагами:

1. Отримання знань та навичок, необхідних їм для виконання завдань відповідно до необхідних стандартів.
2. Знання та розуміння поставлених цілей та вимог.
3. Отримання підтримки від підприємства для виконання завдань та обов'язків.
4. Можливість обговорення своєї роботи.
5. Заохочення обговорювати та сприяти визначенню та досягненню індивідуальних та командних цілей.

Ефективні системи управління працездатністю менеджерів також дозволяють менеджерам зрозуміти вплив власної поведінки та ефективності праці на людей, які їх оточують.

Висновки та пропозиції. Таким чином, проблема підвищення працездатності менеджера виникає внаслідок соціального замовлення, в основі якого лежить питання організації та оцінки праці, що визначається рівнем розвитку людського суспільства.

Головне досягнення дослідників у цій галузі полягає в тому, що у процесі нагромадження знань вони довели, що основою у цьому питанні є не об'єкт та умови праці (хоча й вони мають своє значення), а суб'єкт праці, тобто діяч – людина.

Удосконалення методів оцінки працездатності нескінченне. Це принositиме тактичні успіхи. Необхідно вдосконалювати трудове законодавство, умови праці, захист праці та ін.

У перспективі вбачається вирішення питання не у розробці більш розвиненої методики оцінки важкості праці, а у якісному вимірюванні ставлення людини до праці, тобто у досягненні суб'єктом стану, коли праця стає засобом самоствердження, тобто творчістю.

Література:

1. Бортнік С.М. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня [Електронний ресурс] / С.М. Бортнік // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2015. – Режим доступу: <http://echas.eunu.edu.ua/static/content/files/1j/md/1jmd14gu1our19278d83va1ks24lhpko.pdf>.
2. Діденко М.С. Професійно значимі якості особистості менеджера організацій: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / М.С. Діденко // Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент. – 2013. – Режим доступу: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/4454/1/Didenko.pdf>.
3. Лі Цзиці. Сутнісні характеристики лідерських якостей майбутніх менеджерів / Лі Цзиці // Журнал «Науковий огляд». – 2016. – № 10 (31). – С. 1–6.
4. Поплавська А.П. Аналіз особистісних ресурсів менеджера промислового підприємства / А.П. Поплавська // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 1–2. – С. 137–141.
5. Смачило В.В. Дефініція категорій, які визначають роль людини в соціально-економічних процесах [Електронний ресурс] / В.В. Смачило, М.В. Корпан // Електронний науковий журнал «Траєкторія науки». – 2016. – Вип. 6, № 1. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/definitiya-kategoriy-yaki-viznachayut-rol-lyudini-v-sotsialno-ekonomichnih-protseсах>.
6. Швець І.Б. Комплексна оцінка якості управління персоналом / І.Б. Швець, Т.В. Коваленко. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. – 159 с/
7. Шимановська-Діанич Л.М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія / Л.М. Шимановська-Діанич. – Полтава: ПУЕТ, 2012. – 462 с.
8. The Role of the Manager in Performance Management. 2010 Exponential Training&Assessment. <http://www.exponentialtraining.com>
9. Financial and business terms. The New York Times Financial Glossary. http://business_finance.enacademic.com/2066/Performance_evaluation.