Организация труда менеджера и его работоспособность

Трудовая деятельность человека зависит от его работоспособности, т.е. способности производить сформированные целенаправленные действия. С физиологической точки зрения это означает, что человеческий организм должен выдерживать соответствующие нагрузки – физическую, нервно-психическую и эмоциональную, повышать и сохранять на определенном уровне интенсивность физиологических процессов в двигательном аппарате, нервной системе, органах кровообращения, дыхательных органах и тем самым обеспечивать нормальное течение трудовой деятельности.

Способность человека к работе создается движущими силами организма – процессом возбуждения и энергией химических веществ, обеспечивающих этот процесс. Однако энергетические ресурсы человеческого организма не беспредельны. Как установлено нашими выдающимися физиологами И.М. Сеченовым, И.П. Павловым и другими, при непрерывной работе функциональные единицы (мышцы, нервные клетки и др.) могут беспрепятственно расходовать только определенное количество энергетических веществ, которое названо ими пределом работоспособности. Когда расход энергии превышает этот предел, т.е. достигает критической величины, происходит временное снижение работоспособности.

Динамические изменения психофизиологических функций, возникающее в процессе труда и вызывающие снижение работоспособности человека, называют производственным утомлением, а связанное с ним психологическое состояние – усталостью. Это нормальное физиологическое явление. При отсутствии чрезмерных нагрузок работоспособность организма с прекращением деятельности или ее переменой полностью восстанавливается, так как в действие вступает специальная функциональная система, направленная на восстановление энергетических веществ, израсходованных в процессе труда.

Для здорового в физическом и духовном отношении человека активная трудовая деятельность является необходимым условием нормального функционирования организма.

Однако при чрезмерных нагрузках или отсутствии полноценного отдыха может наступить переутомление и, как следствие, резкое и длительное снижение работоспособности, серьезные нарушения в деятельности функциональных систем организма, требующие специальных мер для их устранения.

С проблемами работоспособности, ее снижения и восстановления связан вопрос об интенсивности труда. Наука различает две стороны интенсивности труда – физиологическую и экономическую. С физиологической точки зрения по интенсивность труда принято понимать степень напряженности труда, измеряемую расходованием мускульной и нервной энергии в процессе производства в единицу рабочего времени. Как экономическая категория интенсивность труда тесно связана с его производительностью, поскольку рост интенсивности находит выражение в увеличении массы продуктов, производимой в данный промежуток времени.

Общественно необходимая интенсивность труда и неуклонный рост его производительности достигается не за счет непомерного напряжения жизненных сил, а главным образом за счет внедрения технических усовершенствование легчающих труд, повышения квалификации рабочих, приобрети я ими более совершенных навыков и умений, распространения рядовых приемов и методов труда, его лучшей организации. Существенную роль в уплотнении рабочего дня играют укрепление трудовой дисциплины.

Рассматривая психофизиологические аспекты трудового процесса, сталкиваемся с понятием тяжести труда. Современная наука понимает под тяжестью труда степень совокупного воздействия всех факторов, связанных с работой человека, на его работоспособность, здоровье и жизнедеятельность. К ним относятся не только физические и нервно-психические нагрузки, вызываемые характером самого труда, но и факторы производственной среды, в которой осуществляется труд (метеорологические, санитарно-гигиенические и другие условия). По каждому из факторов разработаны показатели, характеризующие степень их влияния на функциональные системы человеческого организма (категории тяжести).

Задача научной организации труда состоит в том, чтобы довести указанные факторы до оптимального состояния, обеспечивающего наиболее благоприятные условия труда на каждом рабочем месте. Решая эту задачу, НОТ опирается на выводы, положения и рекомендации различных наук. К числу таких наук прежде всего следует отнести физиологию труда, которая занимается изучением функционального состояния организма человека под влиянием его рабочей деятельности в конкретных производственных условиях и разрабатывает рекомендации по повышению работоспособности человека, сохранению ее на высоком уровне в течение длительного времени и предупреждению утомления. Рекомендации физиологии труда имеют, в частности, важное значение при проектировании трудовых процессов, приемов и методов труда, разработке мероприятий по улучшению организации рабочих мест, установлению рациональных режимов труда и отдыха.

Не меньшее значение для организации труда на научной основе имеют выводы и положения психологии труда, изучающей характер протекания психических процессов в ходе трудовой деятельности человека и психологические особенности различных видов труда в зависимости от конкретных производственных условий. Проведение исследований по психологии труда и внедрение их результатов позволяют совершенствовать трудовые процессы, устранять чрезмерные нервно-психические нагрузки, выбирать оптимальные формы разделения труда, рационально формировать трудовые коллективы, осуществлять профессиональное обучение работников.

В последние годы все большее развитие получают: биомеханика, эргономика, инженерная психология и производственная эстетика.

Биомеханика исследует свойства двигательного аппарата человеческого организма — важной составной части физиологической системы человека. На основе таких исследований вырабатываются рекомендации по рационализации приемов и методов труда, их данные учитываются при расчете норм и разработке мероприятий по другим направлениям НОТ.

Эргономика, которая является важной составной частью НОТ, исходя из психофизиологических, антропометрических, биомеханических характеристик человека и на основе анализа функциональных возможностей и особенностей происходящих в человеческом организме процессов разрабатывает рекомендации, которые должны учитываться при проектировании орудий труда и организационной оснастки, планировке и оснащении рабочих мест с цепью оптимизации условий трудовой деятельности.

Основной проблемой эргономики является создание оптимальной системы «человек — машина — производственная среда» и высокоэффективное использование человеком машины, входящей в тот комплекс. Исходя из требований эргономики НОТ предусматривает обеспечение:

- оптимального распределения функций в системе «человек —машина»;

- оптимальной организации рабочего места;

- соответствия технических средств трудовой деятельности психофизиологическим, биомеханическим и антропометрическим требованиям;

- оптимальных для жизнедеятельности и работоспособности человека показателей производственной среды при обязательном соблюдении санитарно-гигиенических требований к условиям труда.

Инженерная психология, являясь отраслью психологии труда, изучает взаимодействие человека с различными техническими устройствами, разрабатывает методы приспособления систем управления машинами к психологическим данным человека, анализирует допустимые объемы восприятия и переработки человеком информации в современных производственных условиях, определяет его психические возможности в этой области.

Производственная эстетика дает рекомендации по художественному конструированию предметов труда, инструментария и оснастки, оформлению интерьера рабочих помещений, цветовой окраске, озеленению и применению музыки в производстве с целью создания хорошего психологического настроя работников.

Поскольку трудовая деятельность протекает в определенной производственной среде, которая оказывает воздействие на физиологические и психологические процессы в организме человека, при внедрении научной организации труда необходимо руководствоваться не только требованиями физиологии и психологии труда и смежных с ними наук, но и данными санитарии и гигиены труда, их рекомендациями по созданию оптимальных производственных условий, обеспечивающих сохранения здоровья человека, его устойчивую работоспособность.

Направления организации труда менеджера с точки зрения самоменеджмента представлены в таблице.

Таблица 3

Самоменеджмент: направления организации труда менеджера

|  |  |
| --- | --- |
| Направления организации труда | Составляющие элементы |
| 1.Планирование личной работы руководителя | - система планирования личного труда  - техника планирования личного времени  - план и распорядок рабочего дня |
| 2. Рабочее место руководителя | - организация рабочего места  - техническое оснащение  - условия труда руководителя |
| 3. Информационное обеспечение работы менеджера | - виды служебных документов  - организация работы с документами  - домашний архив  - использование ЭВМ в работе с документами |
| 4. Рационализация личного труда руководителя | - тренировка памяти  - записная книжка руководителя  - служебная командировка  - взаимодействие с секретарем |
| 5. Коммуникации в работе менеджера | - умение слушать собеседника  - разговор по телефону  - искусство убеждения  - публичное выступление  - деловая беседа  - ведение переговоров  - деловые совещания |
| 6. Профессиональное долголетие менеджера | - самоорганизация здоровья  - эмоциональный потенциал работоспособности  - гигиена умственного труда  - психологическая подготовка к управленческой деятельности |

Работоспособность менеджера — это качество, которое само по себе не имеет самостоятельного значения, однако выполняет важную обеспечивающую роль. Профессиональная компетентность и деловитость не могут быть в полной мере реализованы, если носитель этих качеств не обладает необходимой для этого работоспособностью.

В соответствии с известной энциклопедической трактовкой работоспособность — потенциальная возможность индивида выполнять целесообразную деятельность на заданном уровне эффективности в течение определенного времени.

В этом определении нет никакого намека на работоспособность как на возможность интенсивной длительной трудовой деятельности, неограниченной рамками трудового дня или протекающей в условиях форс-мажорной ситуации. Наличие этого качества, в первую очередь, должно обеспечивать возможность нормально - интенсивной ровной результативной деятельности, в полном соответствии с условиями работы и требованиями, предъявляемыми к работнику.

Работоспособность зависит от множества других качеств и свойств личности, включая волю, мотивацию, характеристики физического и психологического состояния индивидуума, восприимчивость к внешним возмущающим факторам, например, в виде реакции на особенности микроклимата в компании и многое другое.

Если компетентность, деловитость и работоспособность могут рассматриваться как основные инструменты работника, непосредственно используемые им в своей деятельности, то организованность — это качество, способное связать их в единую систему, обеспечив, таким образом, наиболее эффективное использование.

Организованность сама по себе является универсальной характеристикой, способной повлиять на успешность любой человеческой деятельности, однако будучи наложенной на уже перечисленные выше характеристики работника, она приводит к проявлению новых системных качеств личности, его труд становится более эффективным, расширяются возможности по увеличению количества решаемых задач.

Поскольку говорим о характеристиках личности, то можем считать синонимами организованность и самоорганизованность. Эти способности могут найти свои проявление в длинном ряде таких деловых качеств работника: высокая исполнительность, пунктуальность, высокая степень личной инициативы; умение самостоятельно организовать свою работу; способность быстро принимать решения и действовать решительно без промедления; предельно рационально использовать свое рабочее время; умение координировать действия и процессы, сохраняя контроль над ходом нескольких дел одновременно, способность параллельно отслеживать изменение разнообразных факторов, оперативно реагировать на любое отклонение от плана.

Значимость работоспособности как качества личности увеличивается по мере роста уровня, занимаемого менеджером в иерархии, и достигает максимума для топ - менеджеров. В наибольшей степени оно значимо для топ - менеджеров малых компаний, которые: 1) имеют ограниченные возможности перераспределения нагрузки и 2) вынуждены совмещать функции и менеджера и рядовых специалистов (сразу нескольких).

Требования к работоспособности руководителя, как правило, уменьшаются в иерархиях с невысокой напряженностью производственных процессов, например, во многих некоммерческих компаниях, внутренняя деятельность которых носит хорошо отлаженный устойчивый характер.

Очень часто высокие или даже завышенные требования к обладанию этим качеством предъявляются в компаниях с невысокой культурой организации управления.

Недостаток работоспособности, как правило, не приводит к существенному ухудшению качества управления, и, как следствие, крайне редко является основанием для ограничения карьеры или увольнения менеджера. Этому в значительной мере способствуют широкие возможности по преодолению или компенсации ее дефицита.

Высокую работоспособность можно выработать за счет более эффективной организации труда и отдыха, целенаправленной физической и психологической подготовки.

Как правило, необоснованно завышенные требования к работоспособности менеджеров в действительности можно существенно уменьшить за счет лучшей организации труда в компании и более высокой личной организованности самих руководителей.

Практически все менеджеры имеют возможность компенсировать дефицит работоспособности за счет перераспределения обязанностей, в наибольшей степени такой возможностью обладают топ - менеджеры. Впрочем, не нужно забывать, что в этом случае уменьшение требований к работоспособности сопровождается их увеличением к личной организованности руководителя, поскольку одновременно с перераспределением обязанностей происходит увеличение количества управляемых объектов.

Общая значимость такого качества как организованность быстро возрастает по мере увеличения сложности и количества руководимых процессов. Ясно, что требования к организованности существенно выше в иерархиях с невысоким уровнем регламентации действий менеджера и значительным количеством параллельно протекающих процессов. Видимо, наиболее остро необходимость этого качества ощущается в небольших компаниях. В первую очередь это относится к небольшим коммерческим компаниям, то есть тем, где каждый руководитель вынужден одновременно исполнять несколько разных ролей.

Организованность является еще одним примером качества, которое может быть осознанно выработано самой личностью. Для одних руководителей это не составляет труда, потому что они с рождения обладали очень сильными задатками этого качества, другим придется напрячь волю и попытаться воспитать в себе высокоорганизованный стиль поведения.

Таким образом, работоспособность и результативность труда менеджера определяется организацией и условиями труда и его самоорганизацией. При этом организации труда и создание деловой работы со стороны предприятия где лучше, где хуже, но всегда имеет место, а вот самоорганизация у многих менеджеров практически отсутствует кроме самого необходимого, например, записи в настольном календаре. И в этом плане особенно плохо обстоит дело с отношением к своему здоровью. Однако, по нашему мнению, именно здоровый образ жизни менеджера является той «платформой», которая придает устойчивость всем остальным качествам и способствует эффективному труду менеджера.

Современные менеджеры обязаны с первого взгляда угадывать свой шанс на рынке, но нередко плохо различают своих детей, они должны держать под контролем любые ситуации, однако почти каждый второй из них подвержен ежедневному стрессу, они претендуют на то, чтобы управлять эффективно своими организациями, хотя почти 90% из них вынуждены доделывать свою работу дома.

1. Один из крупных французских бизнесменов, управляющий международной промышленной компанией, на вопрос журналиста о том, каков распорядок его рабочего дня, поведал следующее: "Встаю в 5.30, делаю зарядку и обязательно проплываю в бассейне 300 метров. Затем в 7 утра приступаю непосредственно к работе: принимаю сводки своих управляющих из-за рубежа, просматриваю прессу. В течение дня провожу совещания, встречаюсь с представителями других фирм и компаний. Примерно 250-270 дней в году не бываю дома, так как большой бизнес требует множества поездок. Надо знать своих потенциальных покупателей, их запросы, изучать рынок. Когда нахожусь дома, то мой рабочий день заканчивается в 22.00. Как и у всех настоящих бизнесменов, у меня не бывает выходных, а тем более отпусков".

2. Признавая, что современный менеджер вынужден трудиться по 12-14 часов в сутки и что время его стоит очень дорого, тем не менее один из крупнейших американских авторитетов в этой области Якокка Ли предостерегает руководителей от работы "на износ" и последствий пренебрежения своими семьями ради дела.

Менеджер, может быть, как никто другой (принимая во внимание особенности его профессии) должен проявлять постоянную заботу о собственном здоровье, о своей психической и физической форме как гарантии успешной деятельности. Различные болезни желудка, хронические головные боли, бессонница, склероз и невроз — таковы наиболее типичные профессиональные недуги менеджеров. Пока в обеспечении здоровья менеджера доминирует традиционный подход. В его рабочем расписании предусматривается время для занятий оздоровительными видами физкультуры, среди которых предпочтение отдается бегу, плаванию, теннису. Выбор той или иной формы оздоровления может зависеть от индивидуальных вкусов. Важно, избрав для себя приемлемую систему укрепления здоровья, придерживаться в дальнейшем одного непременного условия — постоянности и регулярности занятий.

В группе студентов-менеджеров были проведены следующие тесты: «Подвержены ли вы стрессу?», «Здоровы ли вы душевно?», «Здоровы ли вы физически?». Результаты данных тестов показали, что 70% группы в высшей степени подвержены стрессу, 85% страдают от сомнений и неудовлетворенности жизнью и 85% стоило бы больше заниматься физическими упражнениями. Из этих результатов следует, что угроза здоровью этих людей весьма велика.