

УДК 334.722

*Н. П. Литвинова*

Новосибирский государственный университет экономики и управления,  
г. Новосибирск, email: uvr09@yandex.ru

## **ОРГАНИЗАЦИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА**

**Ключевые слова:** рабочее время, элементы труда, матрица Эйзенхауэра, эргономика, удовлетворённость трудом.

В статье рассматривается проблема совершенствования процессов организации труда руководителя предприятия и работы его окружения. Умение руководителя организовать свой труд оказывает существенное влияние на результативность деятельности предприятия и способствует высокому качеству и своевременности выполнения поставленных задач, продуктивному использованию рабочего времени, рациональному использованию ресурсов и максимизации прибыли.

*N. P. Litvinova*

Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk,  
email: uvr09@yandex.ru

## **ORGANISATION AND IMPROVEMENT OF THE MANAGER'S WORK**

**Keywords:** working time, elements of labor, Eisenhower matrix, ergonomics, job satisfaction.

The article deals with the problem of improving the processes of organizing the work of the head of the enterprise and the work of his environment. The ability of the manager to organize his work has a significant impact on the effectiveness of the company's activities and contributes to the high quality and timely performance of tasks, productive use of working time, rational use of resources and profit maximization.

В системе менеджмента любой организации центральной фигурой является руководитель, управляющий предприятием, её подразделением, службой или группой людей. Труд менеджеров всех уровней основывается на принципах единоначалия и личной ответственности руководителя за принимаемые решения, особенно связанные с конечными (в том числе финансовыми) результатами деятельности в сочетании с участием трудового коллектива в управлении предприятием. Благодаря менеджерам высшего уровня и руководителям структурных подразделений и служб формируется согласованный, слаженный и эффективный труд вверенных им коллективов работников, они создают и регулируют работу, тем самым реализуя командный менеджмент в системе управленческих процессов.

Объект исследования – организация труда менеджера.

Объект наблюдения – ИП Е.Н. Кравченко, специализированное торговое предприятие, расположенное в Иркут-

ской области и осуществляющее розничную торговлю обувными товарами.

Предмет исследования – совершенствования процесса организации труда менеджера ИП Кравченко Е.Н.

– изучить теоретические основы организации труда менеджера;

– провести анализ организации труда менеджера в торговом предприятии;

– определить пути совершенствования организации труда менеджера и произвести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Цель исследования – изучить процессы организации труда менеджера в ИП Кравченко Е.Н. и определить направления совершенствования организации его труда.

### **Материалы и методы исследования**

Проблемы управленческого труда и его особенностей освещаются в трудах таких ученых, как Ф. Тейлор, Г. Форд, А. Файоль, С.А. Шапиро, Э.Б. Корицкий, А.К. Гастев, П.М. Керженцев, А.П. Егоршин, М.И. Магура, М.Б. Курбатов, А.П. Балашов, Н.В. Кожухова

и других отечественных и зарубежных ученых. В работе используются следующие методы исследования: анализ, синтез, системный подход и сравнение, а также абстрактно-логический; экономико-статистический, расчётно-конструктивный; монографический; социологический. Практическая значимость работы заключается в возможности использования рекомендаций для совершенствования труда менеджера в ИП Е.Н. Кравченко.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Эффективное функционирование предприятия в рыночных условиях предполагает значительное повышение качества организации управленческого труда, объем и сложность которого постоянно растет. Поэтому растет и ответственность руководителей и специалистов за результаты и качество работы. Труд менеджеров всех уровней основывается на принципах единоначалия и личной ответственности руководителя за принимаемые решения, особенно связанные с конечными (в том числе финансовыми) результатами деятельности в сочетании с участием трудового коллектива в управлении предприятием. Благодаря менеджерам высшего уровня и руководителям структурных подразделений и служб формируется согласованный, слаженный и эффективный труд вверенных им коллективов работников, они создают и регулируют работу, тем самым реализуя командный менеджмент в системе управленческих процессов.

Умение руководителя организовать свой труд и работу его окружения и подчиненных оказывает существенное влияние на результативность деятельности предприятия и способствует высокому качеству и своевременности выполнения поставленных задач, продуктивному использованию рабочего времени, рациональному использованию ресурсов и максимизации прибыли. Исходя из этого, рациональная организация труда персонала особенно значима, так как она оказывает влияние не только на результативность труда, но и на эффективность работы предприятий и организаций в целом.

Конкурентное преимущество современного предприятия невыполнимо без точной организации труда, которая позволяет безошибочно оценить организационный, технологический потенциал предприятия, определить все имеющиеся резервы для более эффективного их использования, в том числе и его главного ресурса – персонала. Хорошо организованный процесс труда на предприятии способствует получению не только экономического эффекта, но и развитию человека в процессе труда. Организация труда – это система общих мер, направленных на рациональное сочетание труда, трудовой деятельности персонала с предметами либо орудиями труда для максимальной производительности и рационального использования рабочей силы [1].

Выделяют общие и частные принципы на основе которых проводится организация труда на предприятии. К общим принципам научной организации труда относятся:

- принцип обеспечения соответствия между техническим оснащением и организацией труда. Согласно этому принципу технический уровень производства должен иметь соответствующие ему организационные формы;

- принцип комплексности. Этот принцип основан на понимании научной организации труда как системы, в которой все элементы взаимосвязаны и взаимообусловлены, то есть любая частная проблема является неотъемлемой частью единого целого – системы организации труда. Поэтому принцип комплексности иногда называют принципом системности. Например, внедрение передовых методов труда требует соответствующей организации рабочего места, обучения работников передовым методам труда.

Соблюдение данного принципа обуславливается также зависимостью организации труда от организации производства и управления. Очень часто внедрение мероприятий по НОТ требует изменений в технологии производства, в расстановке работников и т. д. С другой стороны, изменения в технике, технологии производства и управления требуют совершенствование организации труда. Важным условием здесь является про-

ведение работ НОТ сразу со всех сторон в тесной взаимосвязи с организационно-техническими условиями, в которых протекает процесс труда, для наиболее полного использования достижений науки и получения наивысшей эффективности;

– принцип непрерывности. Под воздействием научно-технического прогресса происходит совершенствование техники, технологии, организации производства и управления. Непрерывность работы по НОТ позволяет привести формы организации труда в соответствие с уровнем техники, технологии, организации производства и управления;

– принцип экономичности предполагает достижение максимальных результатов хозяйственной деятельности при оптимальных затратах. Требования этого принципа выполняются путем опытного определения и включения резервов наиболее выгодного применения материальных, трудовых и денежных ресурсов, то есть получение наибольшей отдачи с результативным использованием ресурсов;

– принцип оптимальности предполагает достижение максимальной экономической и социальной эффективности от разработки и внедрения практики внедрения НОТ при минимизации затрат и оптимизации времени на их осуществление [2].

На организацию труда оказывает влияние множество факторов. Все факторы организации труда делятся на внешние и внутренние. Внешние факторы организации труда представляют собой условия, исходящие от внешней среды. К таким факторам экономисты относят: изменение спроса на рынке, порождающее увеличение предложения новой продукции, снижение налоговых ставок, государственное субсидирование, изменение законодательства, иностранные и государственные инвестиции и пр.

Внутренние факторы в основном формируются руководящим составом предприятия и по своему внутреннему содержанию делятся на четыре основных подгруппы: факторы основного капитала; социально-экономические факторы; материально-технические факторы; организационные факторы [3].

Факторы основного капитала. Данные факторы подразумевают наличие в распоряжении предприятия разноо-

бразных передовых средств труда. Для организации труда управляющему звену необходимо повышать эффективность производственного процесса за счет внедрения нового оборудования, спецтехники, расширения производственных мощностей и пр.

Вторая группа факторов организации труда связана с материальным, сырьевым, техническим и технологическим оснащением производства и имеет название – группа материально-технических факторов. То есть для организации труда на предприятии собственнику необходимо совершенствовать организацию производственного цикла через повышение электро- и энерговооруженности труда, технической вооруженности рабочих, уровня автоматизации производства, качества сырья и материалов для создания готового продукта и пр.

Третья группа факторов – предполагает стимулирование трудового процесса через изменение состояния рабочего коллектива (т.е. дисциплины труда, мотивации, стиля руководства, профессионализма и пр.). К данной группе факторов могут относиться: рабочая среда, нематериальное вознаграждение, безопасность, личное развитие и профессиональный рост, чувство причастности к процессу и прочее.

И, наконец, последней группой факторов являются организационные факторы, связанные с уровнем организации труда на производстве и в управленческой сфере. Для качественной организации труда необходимо осуществлять продуманную политику управления, сочетающую в себе стимулирование организационно-технической, интеллектуальной, технологической и ручной производительности.

В деятельности управленца принято выделять такие составляющие: умение организовать работу подчиненных и умение их возглавлять. При организации работы персонала, менеджер руководствуется правилами, содержание которых можно свести к следующему:

– устанавливать ответственность каждого сотрудника за порученное ему дело и контролировать его исполнение;

– обеспечить работу каждого сотрудника на том участке, где он может принести наибольшую пользу предприятию;

– определять тактико-стратегические цели предприятия и обеспечивать их достижение;

– поощрение инициативы за добросовестное отношение к труду [4].

Одним из важных условий успешного руководства персоналом является умение менеджера видеть стратегические цели организации, а также направлять усилия персонала для достижения этих целей. Менеджер обязан уметь создавать свою команду, сплоченный коллектив, умеющий решать стоящие перед данной организацией задачи. Руководитель должен смело опираться на коллектив, привлекать работников к принятию решений. Наличие такой сплоченной команды, позволяет избежать множество ошибок в принятии серьезных решений, и повысит активность персонала, стимулируя их к принятию решений.

В связи с этим общепринятыми способами и формами регламентации управленческого труда выступают: Устав предприятия, положения о структурных подразделениях и должностные инструкции. В дополнение к ним организации самостоятельно могут формировать и использовать квалификационные карты и карты компетенций, составленные на основе профессиональных стандартов. Более того, должностные инструкции, выступая организационно-распорядительным регламентом, способствуют обеспечению четкости и ясности распределения трудовых функций внутри организации, структурных подразделений, а также взаимосвязи в работе менеджеров всех уровней и служб (подразделений) организации.

Итак, оптимизация организации труда руководителей и специалистов способствует устранению нерациональных элементов трудового процесса, а значит, повышению эффективности и результативности управленческого труда. При этом эффективность организации управленческого труда носит социально-экономический характер. Экономические результаты оцениваются конкретными численными показателями, например, сокращением численности работающих, экономией затрат, снижением простоев и т.д. Социальные результаты не менее значимы, они отражают степень достижения социальных целей, таких как

совершенствование условий труда, увеличение заработной платы, рост содержательности труда, повышение уровня сплоченности трудового коллектива и его ценностно-ориентационного единства, повышение квалификации и развития трудовых ресурсов и т.д.

Вышеизложенные аспекты организации труда персонала должны комплексно реализовываться во взаимосвязи и взаимодополнении с развитием и совершенствованием техники, технологии, организации производства и управления. И в результате данный подход будет способствовать получению высоких результатов посредством максимальной эффективности организации труда персонала [5].

Принимая во внимание перечисленный ряд качеств, следует отметить, что для обеспечения их выполнения необходима эффективная организация труда менеджера, которая оказывает большое влияние на продуктивность деятельности руководителя, а также на эффективность деятельности предприятия в целом.

Рассматривая функции традиционного менеджмента, необходимо обратить внимание на трактовку понятий, которые имеют непосредственное отношение к управленческому циклу. Иначе говоря, раскрыть сущность основных управленческих функций. Рассмотрим классические определения функций традиционного менеджмента.

Планирование – это деятельность, связанная с формулировкой целей и принятием решений о том, что необходимо делать сотрудникам, чтобы поставленные цели были достигнуты. Организация – это построение структуры компании на основе вертикального и горизонтального разделения трудовой деятельности сотрудников. Координация – это деятельность, которая направлена на обеспечение согласованности всех уровней иерархии управления. Мотивация – это процесс побуждения сотрудников организации к эффективной деятельности, который ориентирован на достижение как личных целей работников, так и целей организации. Контроль – это процесс проверки того, насколько эффективно компания достигает установленных

целей. Однако реализация управленческих функций в организации будет грамотной только в том случае, если выделены критерии эффективности их осуществления.

Именно эти признаки характеризуют уровень эффективности менеджмента, что позволяет определить пути, способствующие повышению эффективности современного менеджмента. Как правило, любая управленческая деятельность начинается с процесса планирования. Но данный процесс связан не только с постановкой целей. Выявленные критерии управленческой функции «Планирование» предоставили возможность определить следующие мероприятия, которые могут быть направлены на повышение эффективности современного менеджмента.

1. Формулировка понятной и прозрачной миссии организации, которая отражает философию и политику существования организации.

2. Постановка целей компании на основе SMART-принципа.

3. Разработка конкретных задач для сотрудников организации с целью укрепления сильных сторон и ликвидации слабых сторон последней.

4. Разработка стратегического плана развития предприятия с использованием популярных инструментов стратегического анализа (матрица BCG; SWOT-анализ; PESTEL-анализ и др.).

5. Создание в компании условий для формирования организационной культуры и ценностей, которые обязательно должны иметь поддержку не только со стороны руководства, но и сотрудников компании [6].

Вторым этапом управленческого цикла является управленческая функция «Организация». Обычно реализация данной функции связана только с построением организационной структуры. Выявленные критерии эффективности этой функции позволяют предложить следующие мероприятия, которые способствуют повышению эффективности современного менеджмента.

1. Оптимизация процедуры внутреннего подбора персонала на вакантные места в организации на основе квалификации и опыта работы в компании действующего сотрудника.

2. Проведение в компании своевременной реструктуризации с учетом изменений внешних условий и факторов (построение новой организационной структуры или адаптация существующей структуры).

3. Четкое определение «положения» сотрудника в организационной структуре, которое позволяет увидеть не только ступень, занимаемую им в иерархии управления, но и выявить «роль» этого сотрудника в компании (руководитель или исполнитель). Следовательно, наделить данного работника теми полномочиями, которые соответствуют его должности.

Управленческая функция «Координация», как самостоятельная функция менеджмента, была выделена исследователями в области управления предприятиями относительно недавно (буквально 20-30 лет назад, в отличие от функций традиционного менеджмента, о которых говорил А. Файоль в начале XX века). Выявленные критерии управленческой функции «Координация» позволили определить следующие мероприятия, которые могут быть направлены на повышение эффективности современного менеджмента.

1. Оптимизация информационной системы в организации, которая обеспечивает качественную и оперативную связь между сотрудниками и всеми подразделениями организации.

2. Разработка мероприятий, направленных на формирование у персонала компании «общего видения» развития организации. Иначе говоря, проведение разъяснительной работы среди сотрудников организации, цель которой показать, что вклад каждого работника очень важен для компании, а совместное «движение» всего коллектива к цели приведет компанию не только к достижению намеченного результата, но и к дальнейшему развитию и процветанию.

Центральным звеном классического управленческого цикла является управленческая функция «Мотивация». Данная функция имеет непосредственное отношение к человеческим ресурсам организации. А это самый важный ресурс любой компании, поскольку именно «люди» – это и есть организация. Выявленные критерии эффективности

этой функции позволяют предложить следующие мероприятия, которые способствуют повышению эффективности современного менеджмента.

1. Планирование карьеры действующих сотрудников организации независимо от занимаемой должности на основе утвержденного стратегического плана компании.

2. Обеспечение возможности работникам компании повышать уровень квалификации (финансирование курсов обучения и переподготовки; денежная компенсация стажировок в России и за ее пределами; оплата посещения тематических семинаров и тренингов и др.).

3. Создание в организации условий для формирования благоприятного климата (как социального – предоставление оплачиваемого отпуска; оплата листа нетрудоспособности и т.п., так и морального – поддержка креативных и творческих идей; признание плодотворных результатов деятельности и т.п.).

Заключительным этапом управленческого цикла является управленческая функция «Контроль». Как правило, эта функция ассоциируется у работников организации с неким «негативом», поскольку их деятельность проверяют руководители, которые очень часто показывают свое недовольство результатами, достигнутыми сотрудниками. Однако без контроля не может существовать ни одна организация, поскольку «без проверки» в компании начнется «хаос». Выявленные критерии управленческой функции «Контроль» предоставили возможность определить следующие мероприятия, которые могут быть направлены на повышение эффективности современного менеджмента:

1. Разработка четкой системы поощрения сотрудников организации, которая основана на результатах, достигнутых работниками в процессе трудовой деятельности за отчетный период.

2. Определение понятных и обоснованных критериев оценки труда персонала, которые обязательно должны быть достижимыми и доведены до сведения сотрудников на этапе постановки целей.

Оценка персонала является основным инструментом персонала, поскольку является одной из составляющих кадровой политики любой организации.

При оценке управленческого персонала используется больше факторов и учитываются более широкие диапазоны, чем при оценке производственных рабочих. Процесс оценки имеет более сложный характер и требует постоянных исследований и апробаций. Первым этапом в оценке является определение особенностей управленческого труда, а затем, учитывая эти особенности, следует определить методы оценки управленческого труда [8].

Для реализации этих функций управленческому персоналу необходимы соответствующие знания, умения, личные качества. Рассмотрим их более детально. Современные менеджеры все больше воспринимаются как руководители-инноваторы, которые должны иметь углубленные знания в различных сферах, и эти знания должны постоянно пополняться и актуализироваться.

Разнообразие трудовых функций, важность и сложность работы управленческого персонала затрудняет процесс его оценки, ведь большинство ученых считает, что для этой категории персонала оценка личных качеств является настолько же важной, как и оценка выполняемой ими трудовой функции.

Наиболее разработанной в методическом плане является профессиональная составляющая, которую можно оценить с помощью значительного количества методов на усмотрение высшего руководства предприятия и наличия необходимых ресурсов. Две другие составляющие (психофизиологическую и инициативную) оценить значительно сложнее.

Хотя ни один из перечисленных методов не даёт 100% достоверности, ведь оценить всю совокупность качеств человека практически невозможно. И только комплексное исследование составляющих управленческого персонала позволяет реализовать в полной мере цели оценки.

Индивидуальный предприниматель Кравченко Е.Н. занимается розничной торговлей обувью. Магазин имеет удобное месторасположение, в центре населенного пункта, где сконцентрировано большее количество потенциальных покупателей.

Система управления человеческими ресурсами включает в себя техноло-

гии в области управления персоналом: подбор, отбор, найм, мотивацию, аттестацию, обучение и развитие персоналом. ИП Е.Н. Кравченко – организация с линейной системой управления. Все сотрудники подотчетны руководителю. Оперативной деятельностью руководит непосредственно индивидуальный предприниматель Кравченко Е.Н. В организации работают 7 человек, а именно директор, бухгалтер и пять продавцов.

Административно-управленческий и обслуживающий персонал – основные работники, которые непосредственно связаны с продажей товаров. Такую структуру можно позволяет признать рациональной, так как преобладают работники, непосредственно участвующие в оказании услуги.

Рядом с магазином «Твой стиль» располагается и другие магазины, которые являются его конкурентами, из них такие магазины как «Обувь», «Карат», «Каприз». Некоторые из них по своим характеристикам превосходят магазин «Твой стиль», например, «Каприз» располагается в отдельно стоящем здании, площадь этого торгового предприятия больше, ассортимент шире. В отличие от магазинов «Карат» и «Обувь» в магазине «Твой стиль» представлен ассортимент мужской и женской обуви. Здесь очень хорошо подобран штат работников, они приветливы и доброжелательны ко всем клиентам.

Из таблицы 2 можно сделать вывод, что основным конкурентом магазина

«Твой стиль» является «Каприз». В магазине достаточно хорошая широта ассортимента, качество предлагаемых товаров и лучшее, среди конкурентов использование рекламы. Значит необходимо повысить эффективность работы ИП Кравченко Е.Н., чтобы удержать свою нишу на данном сегменте рынка.

Для определения коэффициента экстенсивного использования рабочего времени представим затраты на организацию труда менеджера ИП Е.Н. Кравченко в таблице 2.

В соответствии с Трудовым кодексом К РФ рабочий день должен длиться 8 часов (480 минут). Но рабочий день руководителя, в отличие от рабочего дня обычного работника, ненормированный. И в нашем конкретном случае рабочий день руководителя длится на 74 минуты дольше определённого ТК РФ.

При таком рабочем ритме, с ежедневным недостаточным отдыхом, у человека, как следствие, понижается коэффициент полезного действия, снижается концентрация внимания, нарастает усталость и раздражительность. Что негативно сказывается на выполнении им своих профессиональных функций и в целом на эффективности его управления.

Для оценки эффективности менеджмента ИП Кравченко Е.Н. была использована методика Евенко Л.И., которая экспертный анализ по трем группам показателей, результаты оценки эффективности менеджмента представлены в таблице 3.

**Таблица 1**

Оценка ИП Е.Н. Кравченко магазин «Твой стиль» по конкурентоспособности

Параметры	Предприятия-конкуренты			
	«Твой стиль»	«Карат»	«Обувь»	«Каприз»
Широта ассортимента	5	3	4	5
Уровень цен	4	4	4	4
Наличие рекламы	4	3	2	3
Качество реализуемых товаров	5	5	3	5
Итого	18	15	13	17

**Таблица 2**

Данные о затратах рабочего времени по элементам работы и перерывов руководителя Кравченко Е.Н. [7].

Наименование элементов труда или затрат рабочего времени	Затраты времени, мин.
4. Анализ отчётов от продавцов	40
2. Составление плана рабочего дня	17
1. Деловая переписка	23
6. Разработка на основе полученных отчётов рекомендаций по работе торгового предприятия	52
7. Доведение рекомендаций до сведения персонала	18
3. Телефонные разговоры с поставщиками	43
8. Совещание с сотрудниками	37
9. Установление деловых контактов и договорённостей	47
5. Подписание договоров с контрагентами	22
10. Ежедневный просмотр текущей информации о состоянии отрасли	25
11. Отдых	45
12. Выезд на склад поставщиков:	72
12.1 Рабочее время	37
12.2 Время, затраченное в дороге	35
14. Подведение итогов рабочего дня, составление отчетов	46
ИТОГО:	554

**Таблица 3**

Расчёт показателей эффективности системы управления ИП Е.Н. Кравченко

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка
Внутренняя рациональность аппарата управления	1. Обеспечение руководителей информацией	0,5
	2. Стоимость обработки информации	0,6
	3. Скорость принятия решений	0,4
	4. Уровень контроля над исполнением	0,6
	5. Надежность функционирования	0,7
Потенциал системы управления	1. Гибкость	0,3
	2. Адаптивность	0,5
	3. Способность к росту	0,4
Качество организационного поведения	1. Уровень организационной морали	0,8
	2. Отсутствие конфликтов	0,5
	3. Степень мотивации работников	0,3
	4. Степень удовлетворения работников	0,3
	5. Текучесть кадров	0,6
	6. Абсентеизм	0,6
Итого		6,7

Таблица 4

Мероприятия по совершенствованию организации труда и улучшению использования рабочего времени руководителя [8]

Элементы организации управленческого труда	Предлагаемые мероприятия
1. Разделение и кооперация труда: Сокращение времени работы рекомендательного характера	Проведение системы мероприятий по делегированию полномочий сотрудникам, предоставление больше свободы в определении тактики общения с клиентами Применение компьютерных программ и приложений по передаче поручений сотрудникам, а также осуществление контроля за их исполнением
2. Организация нормирования труда: потери рабочего времени, зависящие от работника, ПНР	Провести наблюдение и определить время наименее интенсивного движения в течение рабочего дня и перенести выезды на объекты на это время Тайм-менеджмент
3. Организация рабочих мест и создание благоприятных условий труда	
3.1. Совершенствование технического оснащения рабочего места руководителя	Оснащение кабинета руководителя новейшим компьютерным оборудованием, обладающим широким пакетом поисковых программ, баз данных и прочего программного обеспечения
3.2. Увеличение времени отдыха в течении рабочего дня для оптимизации состояния здоровья в процессе осуществления работы	Для соблюдения режима труда необходимо улучшать условия труда руководителя (удобная мебель, совершенная техника, полноценное питание и отдых в обеденные перерывы и т.п.).

Согласно данным таблицы общая оценка эффективности системы управления составила 6,7 баллов из 14 возможных, что свидетельствует о малой эффективности. Проведенный анализ выявил недостатки: низкую скорость принятия решений и низкую обеспеченность руководителя информацией; отсутствие эффективной системы стимулирования труда, что влечет за собой наличие конфликтных ситуаций и низкой степени удовлетворения работников; низкую способность системы к гибкости, адаптивности и к росту.

На основе результатов проведенного анализа представим в таблице 4 мероприятия по совершенствованию организации труда и улучшению использования рабочего времени Е.Н. Кравченко.

Кроме предлагаемых мероприятий повысить эффективность управления также поможет делегирование полномочий. Если воспользоваться общеизвестной матрицей Эйзенхауэра, то можно разделить все проблемы, которые решает в течение дня менеджер на четыре группы. И четко выделить именно те, страте-

гического плана, которые руководитель должен решить сам. Несложные, текущие или рутинные, которые он может поручить своим работникам. И вполне возможно, что в процессе перераспределения проблем часть их окажется незначительной или решаемой в процессе устранения более сложных проблем

В основе совершенствования организации труда менеджера в современных условиях лежит повышение эффективности информационного обеспечения и делопроизводства, оперативного управления, планирования личного труда и четкое определение функций работников. На данный момент существует большое количество программно-информационных средств, инструментов для организации эффективной работы. Рассмотрим более подробно некоторые из них.

Программы для фиксации и контроля исполнения поручений менеджера. Такие программы помогают управленцу раздавать поручения и контролировать их исполнение. Программа позволяет создавать списки дел, создавать пору-

чения для себя и подчиненных и контролировать их выполнение, а также управлять проектами. К запланированным задачам могут быть прикреплены любые файлы: документы, фотографии и др. Просроченные задачи автоматически переносятся в список дел на сегодня. Примеры: ЛидерТаск, Todoist и другие.

Программы учета рабочего времени. Программы подобного рода позволяют контролировать сотрудников и отслеживать сколько часов было потрачено на выполнение должностных обязанностей, а сколько – на дела, не относящиеся к основной деятельности. Также софт предусматривает ведение табеля учета рабочих часов, получение информации о начале и окончании работы, прогулах, обедах.

Система позволяет улучшить информационную безопасность, так как она анализирует поведение пользователя и уведомляет о любых угрозах. С помощью представленных инструментов, руководство может запрещать/разрешать сотрудникам скачивание или копирование определенных файлов на внешние носители информации. Примеры: Time Doctor, StaffCop, Kickidler, Namely, Воркер, CrocoTime и другие.

Программы для организации видеоконференции. При необходимости проведения совещаний или организации

совместного обсуждения, а также другой коллективной работы удобным форматом является видеоконференция. Она максимально полно приближена к живому общению и позволяет быстро обмениваться информацией.

Помимо организации видеоконференций в подобных программах есть возможность организовать групповой чат для обмена сообщениями, изображениями и аудиосообщениями, предусмотрена совместная работа с документами, есть интеграция с Google Диск, Dropbox и Vox. При выборе программы для проведения совещаний и деловых переговоров важным фактором является высокая степень защиты данных. Примеры: Skype, Zoom, Discord, Google Meet, Mind Meeting и другие. [9].

Таким образом, применение рассмотренных выше инструментов и средств при организации труда менеджера в условиях дистанционной работы положительно скажется на производительности труда, позволит повысить качество принимаемых управленческих решений и другие показатели эффективности функционирования предприятия.

Правильно расставить приоритеты поможет так называемая матрица Эйзенхауэра, рассматривающая четыре группы задач (рис. 1).



Рис. 1. Матрица Эйзенхауэра расставления приоритетных задач

Оптимизация организации труда Е.Н. Кравченко способствует устранению нерациональных элементов трудового процесса, а значит, повышению эффективности и результативности управленческого труда в исследуемой организации.

Предложенные мероприятия по рациональной организации труда менеджера направлены на решение трех взаимосвязанных между собой задач:

- экономических, которые оцениваются конкретными численными показателями, которые и направлены на максимальное использование материальных и трудовых ресурсов;
- психофизиологических, которые направлены на сохранение здоровья менеджера в процессе работы;
- социальных, которые отражают степень достижения социальных целей и направлены на удовлетворение всех потребностей персонала.

Рабочее время менеджеров всех уровней играет заметную роль в организации труда. Применение тайм-менеджмента позволит:

1. Сформулировать и отразить задачу, которую необходимо решить за время работы.
2. Отразить дедлайн – время, которое должно быть безраздельно посвящено работе.
3. Выполнить задачу, при необходимости появления новой зафиксировать ее.
4. При выполнении приоритетной задачи отметить выполнение текущей.
5. Выполнить перерыв.

Экономический эффект от организации рабочего места менеджера складывается из двух составляющих: во-первых, повышение качества проектных и управленческих решений; во-вторых, эффект, полученный в результате сокращения трудоемкости выполнения личной работы сотрудников.

Для повышения психофизиологических показателей деятельности менеджера менеджеру необходимо учитывать принципы эргономики. Последствием внедрения принципов эргономики является совершенствование организации труда менеджера, что связано с влиянием следующих его аспектов:

- повышение производительности деятельности и функционирования системы взаимодействия человек-техника;
- обеспечение тщательной защиты здоровья менеджера;
- многостороннее влияние личности менеджеров, участвующих в управленческом процессе.

При организации рабочего места необходимо учитывать следующие составляющие:

- рабочую позу;
- возможность разместить на столе компьютер, документацию и материалы, необходимые для работы, вести записи;
- правильное освещение;
- цветовое решение помещения;
- внешние раздражители (микrokлиматические условия среды, уровень шума и т.д.);
- пространство за пределами рабочего места.

С точки зрения эргономики, если правильно организовать рабочее место менеджера, то это сможет повысить производительности его труда в течение рабочего дня до 25-30%.

Социальный эффект от предложенных мероприятий заключается в повышении удовлетворенности трудом менеджера, а также улучшении социально-психологического климата в организации.

### Выводы

Подводя итоги, отметим, что разработанные рекомендации предусматривают оптимизацию труда менеджера ИП Е.Н. Кравченко. Рост удовлетворенности трудом менеджера связан, в том числе, с отсутствием экстремальных моментов в его работе. И понятно, что правильная организация труда руководителя, ответственного за принятие стратегических управленческих решений, оказывает решающее влияние на результаты хозяйственной деятельности его предприятия, включая социально-психологический климат в коллективе, которым он руководит. Применение на практике разработанных рекомендаций позволит руководителю базовой организации повысить эффективность стратегического и оперативного управления своим предприятием.

*Библиографический список*

1. Халтурина, О.А. Рациональный выбор финансовой услуги в условиях асимметричной информации. В сборнике: Право и экономика: национальный опыт и стратегии развития. Сборник статей по итогам Новосибирского международного юридического форума. 2019. С. 289-297.
2. Фрейдина, Е.В., Лапшова, Л.Н. Организационная диагностика для вскрытия причин, ограничивающих роль бизнеса // в сборнике: МОГУЩЕСТВО СИБИРИ БУДЕТ ПРИРАСТАТЬ!? сборник докладов международного научного форума «Образование и предпринимательство в Сибири: направления взаимодействия и развитие регионов»: в 4 томах. 2018. С. 319-324.
3. Беликова, Н.В., Чистякова, В.И. Основные аспекты управления кадровыми рисками // Повышение эффективности управленческой деятельности по формированию условий, благоприятствующих развитию малого и среднего бизнеса в Республике Беларусь. 2019. С. 188-193.
4. Зиннер, В.Я. Диверсификация российского бизнеса в условиях кризиса, финансовых санкций и освоения национальных проектов // Инновации и инвестиции. 2019. № 4. С. 131-133.
5. Камзабаева, М.С., Терешкина, Н.Е. Оценка доступности финансирования малому инновационному предпринимательству // Инновации. – 2019. – №1 (243). – С. 34-39.
6. Вахитова, А.З. Актуальные вопросы проектирования рабочего места / А.З. Вахитова, И.А. Иванов, А.Н. Кузашев, Е.К. Рыбкина // Научный электронный журнал «Меридиан». – 2019. – № 15 (33). – С. 279-281.
7. Кожухова, Н.В. Теоретические аспекты управления трудом в условиях инновационной экономики / Н.В. Кожухова, В.Э. Мовсесян // Проблемы развития предприятий: теория и практика. – 2017. – №1. – С. 119.
8. Чергинцова, С. В. Влияние социально-психологического климата на удовлетворенность трудом работников / С. В. Чергинцова // Вестник тверского государственного университета. – 2015. – № 4. – С. 131-136.
9. Якупова, О.В. Повышение профессионализма персонала через развитие механизма внутрифирменного делегирования полномочий / О.В. Якупова // Лидерство и менеджмент. – 2015. – № 2. – С. 111-120.