**Лекція 14. Методи визначення й оцінювання рівня працездатності в роботі менеджера**

Більшість на собі відчуває, що продуктивність праці протягом дня змінюється. Тому варто планувати виконання найважливіших робіт на періоди підвищення працездатності. В цей час людина відчуває себе повною сил і встигає зробити значно більше і з ліпшим результатом, ніж у період спаду працездатності, наприклад, після обіду. Рутинні роботи, які не мають важливого значення, треба виконувати в післяобідній час. У разі планування справ на день варто пам’ятати, що найважливіші справи виконують на початку.

На працездатність людини впливають темперамент, інтенсивність обміну речовин, сила емоцій і тип статури, втомлюваність, біоритми тощо.

Під час складання планів менеджер повинен враховувати коливання рівня працездатності.

1. Розподіл менеджерів на категорії «жайвір» або «сова» має вагомий влив на працездатність, що варто враховувати у плануванні дня.
2. Стомлення менеджера зумовлене не лише великим обсягом інформації, а й ступенем її невпорядкованості (неструктурованості), нерівномірністю (нерегулярністю) надходження. У прийманні та первинній переробці інформації беруть участь різні сенсорні аналізатори:

* зоровий (очі сприймають 75% всієї інформації);
* слуховий (вуха - 20%);
* кінестетичний (шкірна, суглобова та м’язова чутливість - 10%);
* інші органи чуття (5%).

Надходження нових відомостей потрібно розподіляти так, щоб не перенавантажувати жоден з каналів. Наприклад, різкий запах у приміщенні утрудняє серйозну аналітичну роботу.

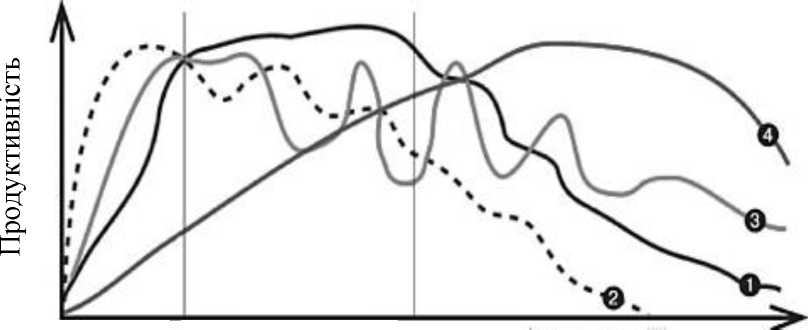
1. Розподіл менеджерів на психотипи. Динаміка зміни загальної працездатності у представників різних психотипів зображена на рис. 6.4 і не залежить від змісту та типу діяльності, професії, часу доби тощо.

входження працездатності в роботу

Рис. 6.4. Динаміка зміни загальної працездатності залежно

від типу темпераменту

1 - меланхолік; 2 - сангвінік; 3 - холерик; 4 - флегматик



Фаза Фаза найвищої

Фаза втомлення

Професійного успіху досягають менеджери з різними типами темпераменту, оскільки ефективність діяльності залежить від ставлення до праці, інтересу до роботи, наявності потрібних знань і

навиків, уміння організувати свою роботу. Знання особливостей своєї нервової організації допоможе керівникові правильно розподілити сили та справитися з високим інформаційним навантаженням.

1. Критерієм для визначення типу нервової системи (табл. 6.5) є такі ознаки: сила нервових процесів, їхня рухливість і врівноваженість (рис. 6.5).
2. У житті кожної людини наявні і впливають три різні потоки енергії:

* фізичний ритм (впливає на фізичну силу та на силу волі);
* психічний ритм (обумовлює динаміку почуттів, настроїв, творчих

сил);

* інтелектуальний ритм (впливає на розумові здібності).

У щомісячних планах треба враховувати важкі дні й особисті біоритми - фізичний - 23 дні, емоційний - 28 днів, інтелектуальний - 33 дні. На позитивній фазі планують справи, які потребують підвищених навантажень.

Таблиця 6.5

Особливості нервових процесів у людей з різним типом темпераменту

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Типи нервової системи | Слабкий | Сильний | | |
| Інертний | Рухливий | Сильний |
| Сила | Слабкий | Сильний | Сильний | Сильний |
| Урівноваже­  ність | Неврівнова­  жений | Урівнова­  жений | Урівнова­  жений | Урівнова­  жений |
| Рухливість | Рухливий чи інертний | Інертний | Рухливий | Рухливий |
| Темперамент | Меланхолік | Флегматик | Сангвінік | Холерик |
| Реакції | Повільні  Слабкі | Повільні  сильні | Швидкі  помірні | Швидкі  понадмірні |

Неврівноважений

к

X

н

Он

**0**)

Меланхолік

Флегматик

Холерик

Сангвінік

«

Урівноважений

Рис. 6.5. Типи темпераменту менеджера

1. У більшості людей є два піки працездатності - з 9 до 13 з 16 до 18 год. На цей час потрібно планувати найскладнішу інай відповідальнішу роботу (рис. 6.6).

Варто планувати виконання найважливіших робіт на періоди підвищення працездатності. В цей час людина відчуває себе сповненою сил і встигає зробити значно більше і з ліпшим результатом, ніж у періоди спаду працездатності. Роботи рутинного характеру, які не мають важливого значення, варто виконувати у післяобідній час. У разі планування справ на день треба пам’ятати, що найважливіші справи виконують на початку робочого дня.



Рис. 6.6. Графік добових біоритмів менеджерів

У період найвищої працездатності доцільно проводити співбесіди зі співробітниками, наради та ділові зустрічі з клієнтами. Період спаду працездатності присвячують консультаціям і телефонним дзвінкам.