



**МГТУ, 2018**



Кафедра  
«Юриспруденция, интеллектуальная  
собственность и судебная экспертиза»

# Психология в профессиональной деятельности

Тема 5-3-пз. Оценка эффективности управления

Учебные вопросы:

1. Понятие эффективности в современной науке и практике.
2. Критерии и показатели оценки эффективности управления.



Главная задача любого менеджера - это **эффективное управление**.

Использование специальных критериев эффективности позволяет детально оценить качество работы руководителей любого уровня, чтобы внести соответствующие коррективы, улучшающие процессы труда, и повышающие результативность деятельности организации.

**Оценка** эффективности должна проводиться **регулярно**.

Её **цель** – выявление сильных и слабых сторон с последующим внесением своевременных корректив.

# Лицо

## эффективного менеджера





# Взгляды на понимание того, что есть эффективность управления

Эффективность управления **представляет собой** экономическую категорию, которая демонстрирует вклад менеджеров всех уровней и их рабочего окружения в совокупный результат деятельности организации.



Многие исследователи вкладывают именно такой смысл в данное понятие.

*Критерии эффективности* управления в данном случае представляются как результаты экономической деятельности и степень реализации (в %) целей и задач, которые были поставлены на текущий период.

**Главным показателем,**  
в этом случае, выступает **прибыль.**



**Эффективность управления** – это, собственно, эффективное руководство, понимаемое как **умение руководителя заставить, побудить, мотивировать, заинтересовать подчинённых** ему работников трудиться энергично, производительно, с высокой отдачей результатов.

**Эффективность управления** – это система взаимоотношений и взаимодействий **полученных результатов** и **произведённых затрат** данной деятельности (ресурсов), отражающихся в значениях переменных (показателей).



**Эффективность управления** – это результативность функционирования системы и процесса управления как **взаимодействия управляемой и управляющей систем**, т.е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления.



**Эффективность управления** – это **результативность** деятельности конкретной **управляющей системы**, которая отражается в различных показателях как **объекта управления** (организации в целом и её подразделений), так и **субъекта управления** (собственно управленческой деятельности), причем эти показатели имеют и **количественные и качественные** характеристики

**Эффективность управления** – это такая ситуация, когда весь **процесс** управления, начиная с постановки задачи и заканчивая конечным результатом деятельности, **производится с наименьшими издержками или с наибольшей результативностью**.

**Эффективность управления** – это специфическая **категория**, **отражающая** уровень и динамику развития управления, **качественную и количественную стороны** этого процесса.



**Результативность управления** – это качество целевой направленности на создание нужных, полезных вещей, способных удовлетворять определенные потребности, обеспечить достижение конечных результатов, адекватных поставленным целям управления.

**Качество управления**, понимаемое как его результативность, характеризуется результатом, эффектом, достигаемым управлением благодаря его воздействию на объект управления.



**Эффект** – это итог, полезный результат деятельности, впечатление произведённое работой.

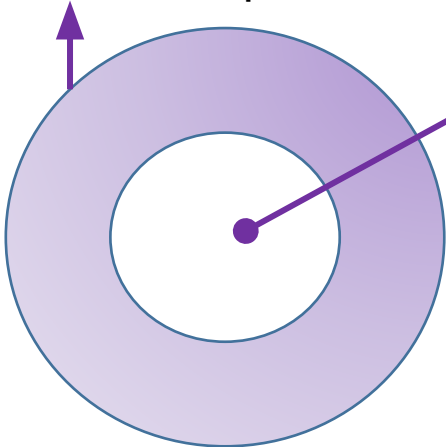


**Эффективность** характеризуется соотношением эффекта к затратам ресурсов (экономических, вещных, физиологических, психологических, социальных), обеспечившим получение эффекта, достижение нужного результата

Таким образом, эффективность управления организацией выражается во внешней и внутренней эффективности

**Внешняя эффективность** показывает насколько организация соответствует требованиям и ограничениям внешней среды, экономики, общества

**Внутренняя эффективность** показывает каким образом удовлетворение определённых потребностей сказывается на динамике собственных целей организации и отдельных групп её участников.





В экономической теории различают  
два вида эффективности:

**Экономическая эффективность**

определяется отношением  
полученного результата к  
затратам.

**Социальная эффективность** выражает

степень удовлетворения спроса  
населения (потребителей,  
заказчиков) на товары  
и услуги.

Исходя из этого,  
справедливо говорить об  
**экономической и социальной**  
**эффективности управления.**

В практике управления зачастую требуется сравнить его эффективность с предшествующим периодом и родственными организациями с **целью выявления динамики роста или падения эффективности** и на ее основе принятия соответствующих мер по развитию основной деятельности или улучшению собственно управленческой.

В этих случаях пользуются **критериями и показателями** эффективности управления.

**Критерий** (греч. — средство для суждения) — это качественный признак, на основе которого производится оценка.

**Показатель** — это конкретные количественные свойства или признаки, характеризующие эффективность управления.





## Повышение эффективности управления

Повышение эффективности управления зависит от поставленной управленческой задачи и пространственных условий ее решения.

Чем выше уровень управления, тем больше факторов необходимо учитывать при решении задачи повышения эффективности управления.

Чем длительнее период реализации принятого решения, тем шире границы возможного повышения эффективности управления.

Следовательно, на вопрос о факторах повышения эффективности управления нельзя ответить с точки зрения каких-то абстрактных представлений. Факторы повышения эффективности управления определяются конкретными условиями места и времени реализации принимаемого управленческого решения.

От обоснованности факторов повышения эффективности управления во многом зависит успех деятельности организации.





Представляется, что в теории менеджмента недостаточно внимания уделяется изучению факторов, влияющих на повышение эффективности управления.

Основаниями для выделения служит степень активности субъекта (**структурные и активизирующие**), а также их положение по отношению к субъекту управления (**внешние и внутренние факторы**).

**Структурные факторы** управления требуют рационального подхода, логики, объективности и систематизации.

**Активизирующие факторы** характеризуют процесс управления людьми,  
**структурные** – область технических навыков.





Владение активизирующими факторами предполагает превалирование в управлении творческого подхода, знаний в области человеческого поведения, чутья ситуации и проблемы.

Большое значение имеет умение руководителя налаживать межличностные отношения в своей организации. Использование сильных сторон личности руководителя **жизненно необходимо** для достижения высоких результатов.

Факторы, влияющие на эффективность управленческого труда, не могут быть идентичными. Одни из них действуют постоянно, другие – временно.



**К постоянным факторам** влияния относится окружающая среда, социальные нормы, типичные черты личности, производственная ситуация.

**К временным** – опыт руководства, эмоции, психологический климат в коллективе.



## Факторы, влияющие на эффективность управления организацией

Каждая организация, каждый субъект имеют свои внешние и внутренние факторы влияния на эффективность управления организацией.

Внешние факторы	Внутренние факторы
Политика конкурентов	Психологический климат в коллективе
Изменения в экономическом положении клиентуры	Неравномерность, неритмичность поставок и перегрузки в работе
Экономические, политические кризисы, влияющие на эффективность работы организации	Прогулы работников, немотивированные пропуски и потери рабочего времени
Общественно значимые события	Болезни руководителей и сотрудников
Структурные изменения в обществе	Мероприятия, проводимые профсоюзным движением
Неблагоприятные погодные и экологические условия	Производственные конфликты



## Факторы, влияющие на эффективность управления организацией

Внешние факторы	Внутренние факторы
Положение на рынке труда: избыток специалистов, безработица, недостаточная квалификация работников	Увольнение или прием на работу новых сотрудников
Мероприятия Правительства по регулированию социальных процессов за счет работодателей	Лоббирование отдельных лиц, содействующих или мешающих деятельности организации
Репрессивное и агрессивное к предпринимательству законодательство	Неисправности машин и оборудования, оргтехники, средств связи
Миграционные процессы	Непроизводственные потери: воровство, обман, хищения, брак
Колебания на финансовых рынках	Расширение или сокращение деятельности организации
Изменения конъюнктуры на рынках энергоресурсов и сырья	Факторы охраны имущества и безопасности труда



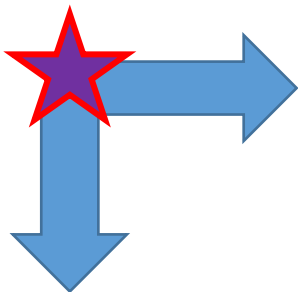
## Факторы, влияющие на эффективность управления организацией

Внешние факторы	Внутренние факторы
Изменения в соотношении политических сил, влияющих на промышленную политику государства	Социальные инициативы коллектива, изобретательство и рационализаторство
Новые технологии производства товаров и услуг	Разработка стратегий управления, согласование с коллективом планов развития
Требования профсоюзов к технике безопасности и условиям труда	Административный контроль, система поощрения и взыскания
Влияние средств массовой информации на формирование положительного имиджа организации	Позитивная мотивация творческого и производительного труда сотрудников
и др.	и др.



## Цели управления эффективностью

Концепция управления эффективностью основывается на двух основных положениях, отражающих **ЦЕЛЕВЫЕ УСЛОВИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ**:



1. Если сотрудники (и группы сотрудников) хорошо знают и понимают, чего от них требует и ожидает организация, согласны с этими требованиями и ожиданиями и сами участвуют в их формулировании, то они с гораздо большей вероятностью будут стремиться к выполнению этих требований.

2. То, насколько сотрудники соответствуют заявленным требованиям и ожиданиям, зависит от того, какими возможностями они обладают, какую поддержку получают от руководства, и какими процессами, системами и ресурсами обеспечивает их организация.





Критериями оценки эффективного управления является множественность показателей, характеризующих результативность предприятий и организаций.

Наиболее распространенными считаются следующие показатели:

1. **Экономические** - прибыль, рентабельность, доход.
2. **Комплексные** - производительность труда, производительность работы системы управления (стиль управления, люди, польморсос).

1). Производительность в количественном выражении - это объем выпуска, отнесенный к объему потребляемых ресурсов.

2). Производительность есть мера того, как руководители распоряжаются конкретными ресурсами для своевременного выполнения целей, выраженных через количество и качество.

Экономические показатели эффективности являются наиболее понятными и активно применяются там, где можно четко измерить деятельность в денежном выражении (нормы расходования материалов, труда, времени, денежных средств).

Однако весь результат деятельности было бы слишком упрощенно сводить только к экономическим показателям.

В условиях современного бизнеса предпочтительнее использовать **комплексные показатели производительности.**





# Оценка эффективности системы управления

Выделяют следующие **критерии оценки эффективности** системы управления:

- сложность организационной структуры и обоснование целесообразности функционирования каждого из ее звеньев;
- скорость реагирования на вновь возникающие ситуации и принятия соответствующих управленческих решений;
- стратегия, в соответствии с которой осуществляется руководство организацией в целом и каждой из отдельных ее подсистем;
- издержки, которые приходится на содержание управленческого аппарата, а также их соотношение с полученными результатами;
- результаты непрерывного мониторинга деятельности менеджмента высшего звена;
- оценка воздействия управленческого аппарата на конечный результат деятельности предприятия;
- численный и качественный состав руководящего звена, а также соотношение с общим количеством работников.





**Эффективность управления организацией (предприятием) рассматривается в разрезе оценки различных систем этой организации, например:**

- **Эффективность** системы привлечения ресурсов.
- **Эффективность** системы эффективного использования ресурсов организации.
- **Эффективность** системы координации бизнес-процессов.
- **Эффективность** системы контроля во всех областях деятельности предприятия.
- **Эффективность** системы принятия решений.
- **Эффективность** системы мотивации персонала.
- **Эффективность** системы делегирования и распределения ответственности.
- **Эффективность** системы оценки деятельности менеджеров предприятия.
- **Эффективность** системы прогнозирования проблем в развитии.
- **Эффективность** системы обучения персонала.



Спасибо за внимание!