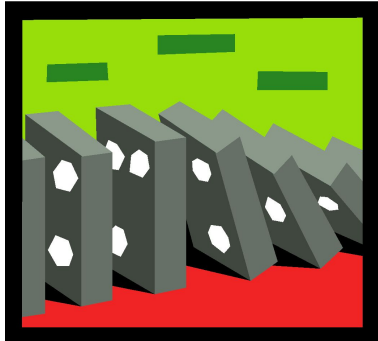


# Филиал СПбГЭУ в г. Череповце



*Теория менеджмента*

С.В. Бойко



## **Тема 4.4. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА**

Лекция

Череповец, 2013

## Содержание лекции

### *Профессиональная подготовка менеджеров.*

- Система менеджеров и общие требования к их профессиональной подготовке. Профессионализм менеджеров. Общеменеджерская профессионально-функциональная подготовка. Особенности подготовки менеджеров. Оценка продуктивности работы менеджера.

### *Самосовершенствование менеджера.*

- Психологический портрет менеджера. Основные составляющие личного профессионализма менеджера. Психофизиологические факторы эффективности труда.
- Проблемы самовоспитания и самообразования менеджера. Работа руководителя по совершенствованию своего стиля руководства. Деловая этика менеджера. Технология работы менеджера.

### *Сущность эффективности менеджмента.*

- Субъекты и способы оценки руководителей. Объекты оценки качества управленческого труда. Критерии и характеристики способов оценки. Показатели оценки качества работы. Основные этапы организации и проведения экспертной оценки деятельности руководителей. Психофизиологические факторы эффективности труда.

### *Экономические показатели эффективности менеджмента.*

- Понятие «эффективность менеджмента». Оценка эффективности менеджмента по факту достижения поставленных целей. Способ оценки эффективности менеджмента по показателям результативности основной деятельности организации.
- Экономические показатели эффективности менеджмента. Признаки, которыми характеризуются организации с эффективным менеджментом. Пути и способы повышения эффективности менеджмента в организации.

### Вопросы лекции

- 1. Профессиональная подготовка менеджеров
- 2. Самосовершенствование менеджера
- 3. Сущность эффективности менеджмента
- 4. Экономические показатели эффективности менеджмента

# Структура лекции

## 1. Профессиональная подготовка менеджеров

- 1.1. Система менеджеров и общие требования к их профессиональной подготовке
- 1.2. Общеменеджерская профессионально-функциональная подготовка
- 1.3. Оценка продуктивности работы менеджера

## 2. Самосовершенствование менеджера

- 2.1. Психологический портрет менеджера
- 2.2. Основные составляющие личного профессионализма менеджера
- 2.3. Психофизиологические факторы эффективности труда
- 2.4. Самообразование и самовоспитание менеджера
- 2.5. Административная этика
- 2.6. Техника личной работы

## 3. Сущность эффективности менеджмента

- 3.1. Содержание эффективности менеджмента
- 3.2. Составляющие успеха организации
- 3.3. Принципы эффективности менеджмента
- 3.4. Субъекты и способы оценки руководителей

## 4. Экономические показатели эффективности менеджмента

- 4.1. Оценка эффективности управленческого труда
- 4.2. Определение эффективности системы управления
- 4.3. Новые черты эффективного менеджмента

## Словарь



1. Определите термины, используемые в данной лекции.
2. Пользуясь текстом лекции и приведенными ниже источниками, запишите в словарь терминов содержание ключевых терминов темы.

Менеджмент [Электронный ресурс]. – Мультимедиа энциклопедия. – М.: Русс-Орбит-М, 2004.

Словарь наиболее употребительных понятий (глоссарий) по менеджменту / Составитель С.В. Бойко. – Череповец: ИНЖЭКОН-Череповец, 2006.

## Введение

**В процессе управления менеджер должен учитывать четыре основных аргумента, которые могут привести к неправильному поведению:**

- 1. Уверенность в том, что его деятельность не выходит за границы этических и юридических норм.**
- 2. Уверенность в соответствии данной деятельности интересам индивида или организации и в том, что от индивида ожидают именно подобных действий.**
- 3. Уверенность в том, что данная деятельность «безопасна», поскольку никогда не будет разоблачена, ибо остановить злоупотребления всегда возможно – все зависит от желания контролирующих действий организации (аудита, налоговых органов и др.) и персонала самой организации.**
- 4. Уверенность в том, что если данная деятельность помогает организации, то организация отнесется к менеджеру снисходительно и даже благожелательно, защитит человека, который занимается такой деятельностью.**
  - Менеджеры вправе ожидать лояльности от сотрудников в условиях конкуренции, однако они не могут ожидать лояльности в противовес закону, морали, самому обществу. Именно этим и определяется характер управленческого труда менеджера.**

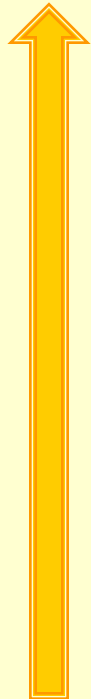
### *Учебные цели лекции:*

- 1. Показать особенности профессиональной подготовки менеджера**
- 2. Определить оценку продуктивности работы менеджера**
- 3. Уяснить направления самосовершенствования менеджера.**
- 4. Рассмотреть понятие «эффективность менеджмента»**
- 5. Выявить принципы эффективности менеджмента**
- 6. Уяснить критерии эффективности управления**
- 7. Рассмотреть составляющие успеха организации**
- 8. Дать анализ методов совершенствования управления**

# 1. Профессиональная подготовка менеджеров

## 1.1. Система менеджеров и общие требования к их профессиональной подготовке

- Для американской школы наиболее характерно «выращивание» менеджера-профессионала в достаточно узкой области «снизу вверх».



**Менеджеры высшего звена – 15-18-й ранги**

**Менеджеры среднего звена – 9-14-й ранги**

**Менеджеры нижнего звена – 5-8-й ранги**

**Исполнители – 1-4-й ранги**

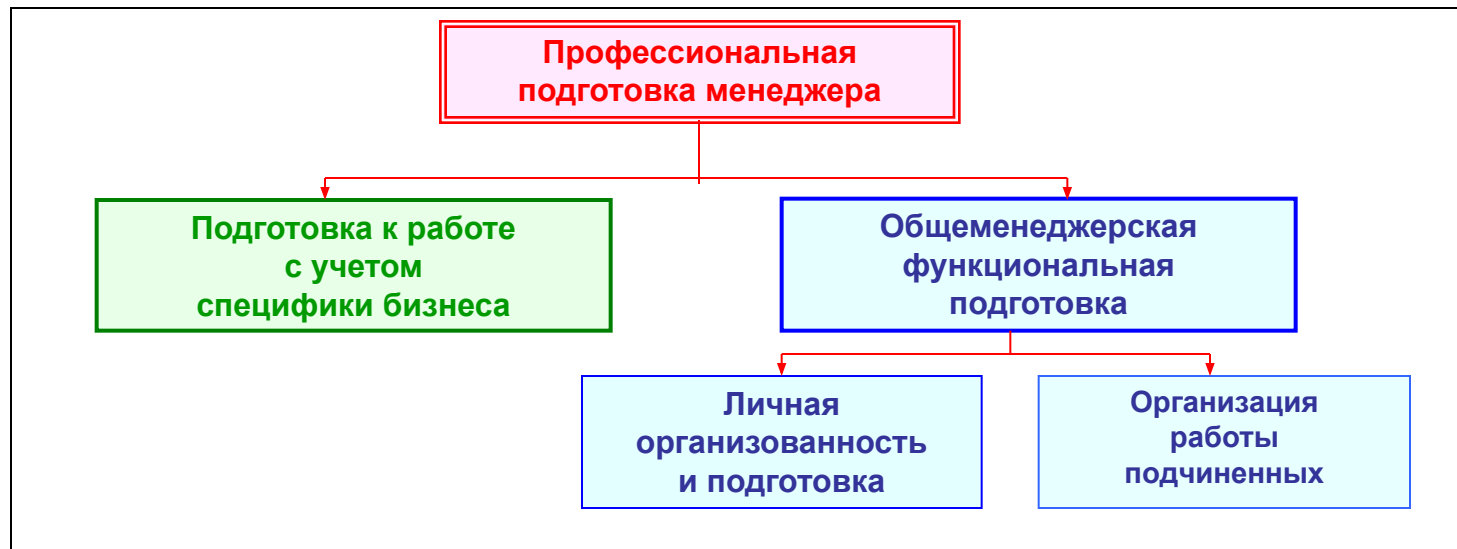
- Для японской школы более характерен широкий спектр подготовки и одновременное движение «вверх и по горизонтали» специальной профессиональной подготовки



В процессе подготовки менеджеров на фирме каждый из них, поэтапно обучаясь на иерархическом уровне, готовится не только по своей, но и по «соседней» специализации, постепенно расширяя спектр своей профессиональной подготовки.

В результате большинство менеджеров готовят по всем основным направлениям профессиональной подготовки, необходимой для линейного руководителя, совмещая должностной рост «вверх» с подготовкой по «соседним» специальностям, входящим в технологический процесс.

## Элементный состав профессиональной подготовки менеджеров



Для **менеджеров нижнего звена** необходимо организовать работу исполнителей, т.е. для него важно не только уметь работать самому, но и быть готовым к организации и осуществлению руководства работой подчиненных.

**Среднему звену** в пирамиде менеджеров отводится особо важная роль, так как оно должно хотеть и уметь быть передаточным звеном между высшим руководством и исполнительскими группами, научиться руководить подчиненными и правильно взаимодействовать с высшим руководством.

**Высшее руководство** должно быть способно не только определить основное направление развития организации и ее деятельности на длительные сроки, но и подготовить систему подчиненных менеджеров и персонал фирмы к реализации поставленных целей.

## Слагаемые профессионализма менеджера





## Слагаемые профессионализма менеджера

- 1. Техническое мастерство менеджеров**, состоящее в том, что они должны уметь четко выполнять полученные задания.
- 2. Коммуникационное мастерство**, которое должно представлять собой умение взаимодействовать с окружающими людьми в лице сотрудников всех уровней и должностных лиц организации, клиентов и партнеров, а также умение формулировать задачи, как в устной, так и письменной форме.
- 3. Психологическое мастерство**, которое должно представлять собой способность влиять на отношения людей в процессе жизнедеятельности организации и в работе персонала с окружающими людьми, а также формировать психологически совместимые группы и накапливать в них качества единой «семьи».
- 4. Административное мастерство** в виде способности и готовности выполнять формализованные правила, координировать работу исполнителей и/или руководителей, а также управлять информационными потоками, в том числе и на формализованном (бюрократическом) уровне, а также быть готовым четко выполнить уже принятые решения.
- 5. Мастерство принятия решений** в виде умения выбирать и обосновывать альтернативы из ряда других возможных и целесообразных с учетом сложившихся условий, ограничений и критериев, а также уметь собирать и готовить группы, способные участвовать в принятии решений.
- 6. Аналитическое мастерство**, определяемое умением анализировать и диагностировать ситуацию по внешним и внутренним для организации факторам,
- 7. Концептуальное мастерство**, определяющееся не только пониманием природы функционирования организации в условиях сложившихся отношений (объективные законы развития общества и системы), но и выявлением значимости совокупности деталей, как во внешней среде, так и внутри фирмы.

## Особенности подготовки менеджеров

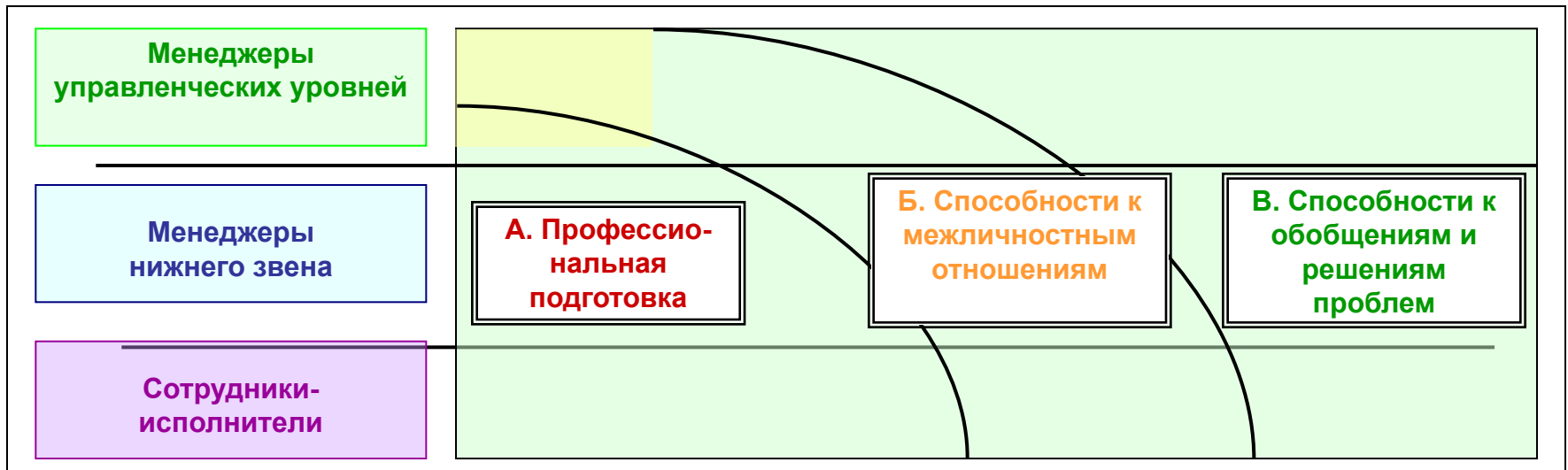
- Профессиональная подготовка руководителей-менеджеров представляет собой большую сложность. Прежде всего это две основные области знаний, умений и практических навыков:
  - 1) *сфера специфики бизнеса* (деятельности), где функционирует фирма (производство металлов, продовольствия, товаров бытового назначения и др.);
  - 2) *торговля с другими странами на внутреннем рынке и виды товаров; услуги во всем их многообразии и др.*
- Специфику бизнеса и торговли нет возможности, да и необходимости рассматривать, так как это отдельная и весьма сложная область знаний.
- Необходимо рассмотреть только то, что составляет достаточно общую *менеджерско-управленческую функциональную подготовку*.
- *Под профессиональной менеджерской подготовкой принято понимать формирование способности каждым руководителем (менеджером) качественно выполнять свои каждодневные основные функциональные обязанности в виде рабочих процедур с использованием имеющейся в организации техники и принятых (исполняемых) технологий по предоставлению управленческо-организационных услуг подчиненным и окружающей среде, т.е. выполнения своих служебно-должностных обязанностей.*

## 1.2. Общеменеджерская профессионально-функциональная подготовка

Практика менеджмента показала, что руководитель становится эффективным при наличии у него системной подготовки, включающей:

- профессионализм менеджера,
- определенные личностные качества (так называемый психологический портрет)
- качества лидера.

Эта система знаний и умений составляют компетентность, т.е. способность эффективно действовать.



Из рисунка можно сделать несколько для подготовки менеджеров выводов:

1. Зоны **A** и **B** являются требованиями к профессиональной подготовке руководителей, а зона **B** является показателем уровня социально-психологической составляющей, подготовки.
2. По мере должностного роста требования к величине профессиональной практической деятельности как бы уменьшаются (зона **A**), а в области **B** и **B** требуют расширения и специализации профессионализма.

### 1.3. Оценка продуктивности работы менеджера

Между продуктивностью работы менеджера и результатами работы подчиненных ему исполнителей существует функциональная ( $f$  от  $X$ ) зависимость (1), связанная с профессиональной работой и, следовательно, квалификацией

$$\boxed{\text{Продуктивность работы менеджера}} = f \left( \begin{array}{l} \text{Продукция фирмы,} \\ \text{результаты работы} \\ \text{групп и фирмы в целом} \end{array} \right) \quad (1)$$

Очевидно и доказано, что продуктивность работы менеджера может оцениваться по результатам, полученным определенной группой (подразделения, фирмы), находящейся в его подчинении и/или под его функционально-профессиональным влиянием.

Оценивая продуктивность работы, используют две взаимосвязанные характеристики: *производительность труда* и *эффективность работы*.

- *Производительность труда* количественно принято измерять соотношением объемов выпускаемой продукции ( $O_{\text{вып. прод}}$ ) и потребляемых ресурсов ( $O_{\text{потр. рес.}}$ ) (2):

$$\boxed{\text{Производительность труда}} = \frac{O_{\text{вып. прод}}}{O_{\text{потр. ресурсов}}} \quad (2)$$

В широком смысле принято рассматривать относительную эффективность и экономичность работы организации.

- *Эффективность работы* оценивают соотношением рыночной стоимости результатов работы (товара или/и услуги) ( $C_{\text{рын}}$ ) и суммарных затрат ресурсов ( $З_{\text{рес}}$ ) организацией (группой) в процессе создания товара (услуг) (3):

$$\boxed{\text{Эффективность работы}} = \frac{C_{\text{рын}}}{З_{\text{рес}}} \quad (3)$$

## Профессиональная подготовка менеджера и эффективность результатов работы группы

Профессиональная подготовка менеджера влияет (воздействует) на эффективность результатов работы группы в виде двух составляющих – 1) личной эффективности за счет высокой организованности самого менеджера (самоменеджмента) и 2) умения организовать эффективную работу подчиненных (функционального менеджмента) (4):

$$\mathcal{E}_{\text{раб.м}} = \mathcal{E}_{\text{см}} \times \mathcal{E}_{\text{фм}} \quad (4)$$

- где  $\mathcal{E}_{\text{раб.м}}$  – эффективная работа менеджера;
- $\mathcal{E}_{\text{см}}$  – эффективность самоменеджмента;
- $\mathcal{E}_{\text{фм}}$  – эффективность функционального менеджмента.

Опыт менеджмента свидетельствует о том, что обе части в профессиональной работе менеджера играют одинаково значимую роль.

- Например, профессиональная подготовка и личная организованность менеджера достигли идеального уровня – 100% (или 1), в то время как профессионализм в организации подчиненных составляет только 50% (или 0,5), тогда общая эффективность ( $\mathcal{E}_{\text{раб.м}}$ ) будет составлять только 0,5: ( $1 \times 0,5 = 0,5$ ).
- Такой же результат будет и в том случае, когда высокий профессионализм группы (100%) будет сдерживаться недостаточной личной подготовкой менеджера (0,5, или 50%).
- **Профессионализм в организации и рационализации личной работы** состоит в том, чтобы заставить работать на себя время, т.е. рационально расходуя рабочее время, правильно планировать и контролировать содержание и последовательность выполнения задач.
- **Профессионализм функционально-менеджерской работы** руководителей определяется уровнем компетентности в воздействии на подчиненных, реализующих стратегические и ближайшие планы организации (фирмы) в зависимости от влияния рыночных условий (окружающих условий, ситуации).

## 2. Самосовершенствование менеджера

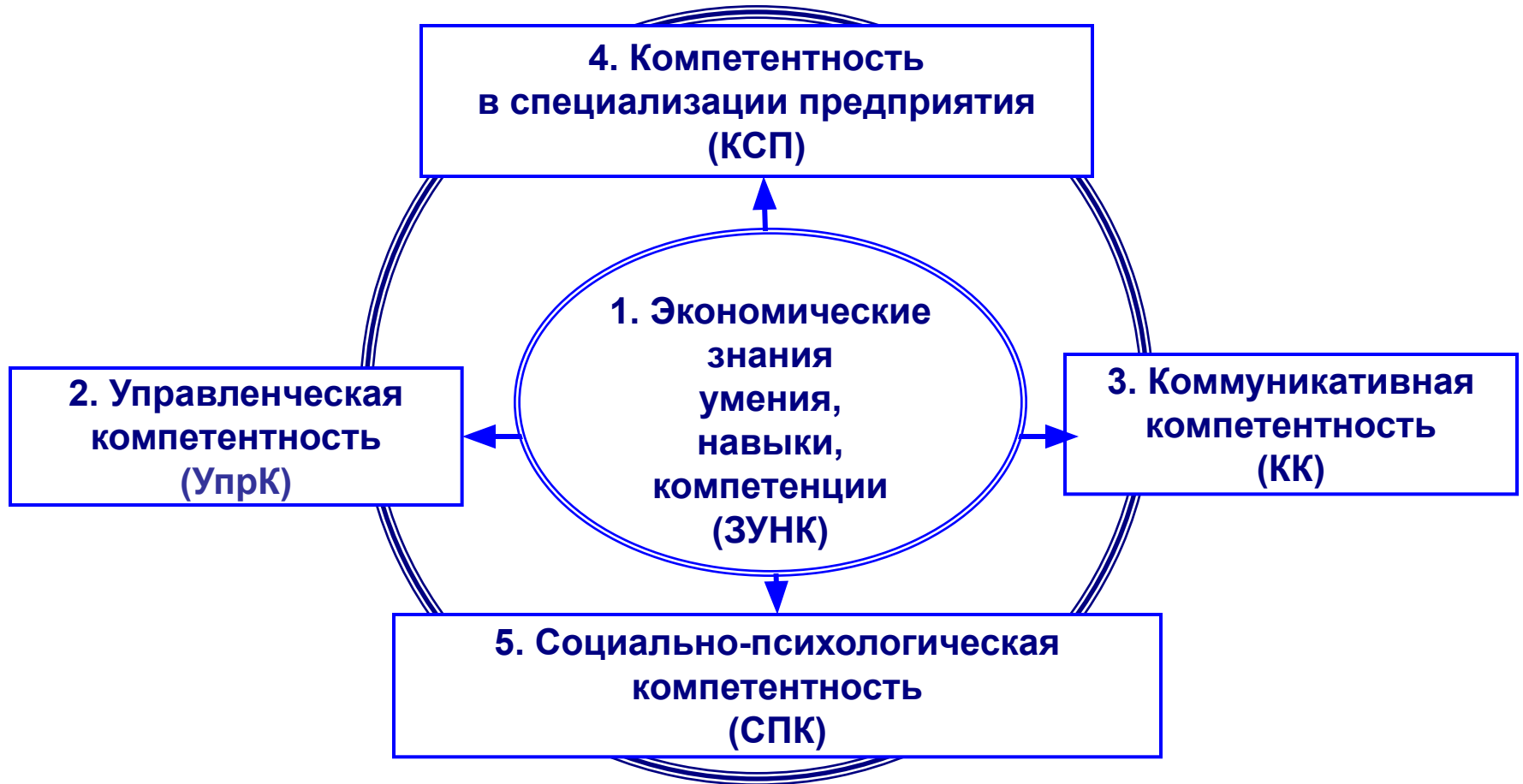
### 2.1. Профессиональные требования к экономисту-менеджеру

*Научное прогнозирование модели экономиста* – это теоретическая и практическая деятельность, в которой на основе использования, как накопленного в прошлом знаний и опыта, так и текущих допущений и гипотез в отношении будущего состояния объекта, определяются его востребованные перспективные параметры в формате настоящего и будущего.

**Категории требований к профессиональной компетенции экономиста, составляющих его внутреннюю структуру:**

- **1. Знания в области экономической теории и умения и навыки в управлении экономикой фирмы** (экономические знания, умения, навыки, компетенции – ЭЗУНК).
- **2. Компетентность в области теории и практики управления** (управленческая компетентность – УК).
- **3. Способность к коммуникации и умение работать с людьми** (коммуникативная компетентность – КК).
- **4. Компетентность в области специализации предприятия** (компетентность в специализации предприятия – КСП).
- **5. Социально-психологические качества личности, необходимые для общения** (социально-психологическая компетентность – СПК).

## Компетентностная структура личности специалиста



## Области компетенций экономиста

**1. Первая область компетенций (ЗУНК)** предполагает готовность специалиста к профессиональной деятельности на должностях, требующих базового высшего экономического или инженерно-экономического образования, предполагающей компетентность формировать путем образования и самообразования:

### знаний:

- организационных структур, целей и задач управления предприятием;
- методов обоснования, принятия и реализации управленческих решений;
- средств и методов управления;
- системы мотивации труда;
- организации контроля за деятельностью подчиненных;
- механизма управления конфликтами.

### умений и навыков:

- построения системы менеджмента предприятия;
- оценки ситуации в соответствии с условиями внешней и внутренней среды;
- осуществления выбора целей, задач и стратегий развития предприятия;
- организации процесса управления;
- применения на практике принципов, методов и моделей управления;
- создания системы коммуникаций в организации;
- оценки ресурсов, качества и эффективности управления.

**2. Вторая область компетенций (УпрК)** предполагает наличие у экономиста:

- ◆ специальной подготовки в области теории управления;
- ◆ знания общей теории принятия управленческих решений и умения вырабатывать их;
- ◆ умения применять экономико-математические методы для оптимизации решений;
- ◆ наличия навыков работы на ПЭВМ как в локальном, так и в сетевых вариантах.



## Области компетенций экономиста

- 3.** Область компетенции в коммуникации и умению работать с людьми (КК) вытекает из положения экономиста как связующего звена в системе хозяйственно-экономических коммуникаций на предприятии между такими субъектами системы, как вышестоящий руководитель, коллеги родственных подразделений или предприятий, подразделения фирмы и отдельные подчиненные сотрудники.
- 4.** Область, связанная с компетентностью в области специализации предприятия (КСП), предусматривает наличие специальных знаний, умений, навыков в вопросах:
- ◆ рационального управления производством;
  - ◆ учета отраслевой специфики, техники, технологии, организации производства;
  - ◆ технического оснащения предприятия;
  - ◆ технологии производственных процессов;
  - ◆ теоретических и практических аспектов производств и их особенностей.
  - ◆ эффективного природопользования.
- 5.** Область социально-психологических компетенций (СПК), необходимых для общения, предполагает:
- ★ определенные характеристики интеллекта, проявляющихся в
    - - объеме внимания и наблюдательности,
    - - способности памяти (запоминание экономической информации, персонала и его особенностей, умения обрабатывать, хранить и транслировать информацию),
    - - наличии творческого мышления, обладании интуицией;
  - ★ воспитанность эмоциональной сферы, умение эмпатировать;
  - ★ социально-психологические знания и способность применять их в конкретной ситуации.

## Структура компетентности специалиста

Компетентность специалиста можно определить как способность успешно решать все задачи, возникающие в процессе его профессиональной деятельности



## 2.2. Психологический портрет менеджера

### **Субъектность менеджера**

Создается и живет некоторый имидж, субъективный и достаточно устойчиво-консервативный, которому человек сознательно и/или невольно подражает

Образ другого человека в качестве субъекта и отражение в себе его внутренних черт

Субъектный способ самопредставления и адекватный образ самораскрытия другой личности, как моего «Я»

### **Ролевая составляющая**

Любая личность выступает как совокупность статусов и соответствующих им ролей, которые детерминируют его жизнедеятельность

Роли статусных позиций по должности, и преобладание их в образе ролевых стереотипов человека

Ориентация на некоторый стандарт в самопредъявлении в качестве ролевого способа самоопределения

**Для каждого человека, независимо от его желания сознательно создается и живет некоторый образ, субъектный и достаточно устойчиво-консервативный, которому человек сознательно и/или неосознанно невольно подражает.**

**Если предъявить человеку другой «более субъектный» для него субъект, то через какое-то время, в зависимости от условий и степени его обучаемости, можно скорректировать, изменить характер субъектности. Следовательно, такой образец необходим и он должен стать более «субъектным», нежели тот эталон, который существовал до этого времени.**

## 2.3. Основные составляющие личного профессионализма менеджера



1. Навыки, ведущие к победе над собой, относятся к разряду **самоуправления**.

Они помогают личности из области *зависимости* перейти к *независимости* (уверенность в себе и взятие ответственности за работу и результаты на себя), превращаясь в ядро личностной значимости, что и определяет основное содержание победы над собой с целью повышения своей роли в дальнейшей эффективной коллективной работе

2. Навыки, ведущие к коллективной работе, которые можно назвать **проактивностью**, рассматриваемые в менеджменте как способность взять ответственность на себя, когда поведение обуславливается собственными решениями, а не обстоятельствами.

## 2.4. Психофизиологические факторы эффективности труда

Работа менеджера представляет собой активную умственную деятельность. Основная тяжесть при этом приходится на головной мозг, который в состоянии напряжения подчиняет себе все ресурсы организма. Менеджера постоянно заботят персональная ответственность, необходимость решения нестандартных задач, возможность нахождения в экстремальных ситуациях.

Нервная система человека постоянно подвергается воздействию:

- большого объема аналитико-синтезирующей деятельности мозга;
- высокой личной ответственности;
- хронического дефицита времени, отведенного на такую работу.

Вызванная этой триадой факторов патология высшей нервной деятельности получила название «информационной». Она призывает к действию его субъективные механизмы защиты.

К ним относятся:

- физическое переутомление,
- нежелание заниматься некоторыми видами деятельности,
- стереотипное отношение к некоторым проблемам,
- повышенная осторожность в общении.

Эти механизмы защиты помогают проще реагировать на служебные неприятности, спокойно воспринимать успехи своих коллег, не мучаться угрызениями совести, не воспринимать чужое страдание и т.д.

## 2.4. Психофизиологические факторы эффективности труда

Эффективность деятельности менеджера может быть значительно повышена за счет согласования его взаимодействия с управляемой системой и средой. Такое согласование достигается на основе эргономического анализа системы «оператор – машина – среда».

Эргономические исследования в организации должны проводиться группой специалистов, в состав которой входят врач-физиолог труда или гигиенист труда, психолог и инженер. Эргономическая оценка систем производится с учетом критериев, изложенных в соответствующей справочной литературе.

**Анализ систем, независимо от степени их сложности, проводится в следующем порядке:**

- 1) знакомство с системой, ее назначением, целью, задачами, основными требованиями к ней и ограничениями;
- 2) построение блок-схемы с отражением информационных и управляющих связей в системе и в подсистемах;
- 3) анализ и оценка внешней среды и ее влияние на функцию системы и подсистем;
- 4) описание функции системы и подсистем в различных режимах их работы;
- 5) описание и оценка рабочего места исполнителя;
- 6) функциональный анализ деятельности исполнителя;
- 7) выработка заключения о надежности и эффективности системы;
- 8) разработка и выдача рекомендаций.

## 2.4. Психофизиологические факторы эффективности труда

- 1. Знакомство с системой** оргтехники осуществляется по ее технической документации: инструкции, паспорту, описанию назначения и технических характеристик и т.д. При этом прежде всего необходимо установить назначение системы и ее эффективность, которая складывается из требований точности, надежности, помехоустойчивости, длительности эксплуатации, материальных затрат и т.д.
  - 2. Блок-схема** отражает связи отдельных звеньев системы, каналы передачи информации и ход регулирования. При этом особо выделяются «человеческие» звенья системы с указанием прямых и обратных связей между оператором и машиной, а также между группами исполнителей. Используя приемы кодирования, обозначают важность связей, их частоту и интенсивность в единицу времени.
  - 3. Оценка среды** сводится к анализу внешних факторов (микроклимат, освещение, шум, вибрация, тепловое излучение и т.д.) путем их непосредственных замеров и сравнения полученных результатов с гигиеническими нормативами и с эргономическими стандартами. Особое внимание уделяется вероятности «возмущающего» воздействия внешних факторов на персонал, что может быть одной из причин утомления, профессиональных заболеваний, а также возникновения экстремальных ситуаций.
  - 4. Функциональный анализ** систем и подсистем проводится для всех режимов работы, включая и неожиданные ситуации. На основе ретроспективного анализа делаются выводы об устойчивости системы (отказы, ошибки, сбои в работе и т.д.). При этом следует установить, в каком звене чаще всего возникают ошибки и отказы, какие внешние и внутренние факторы способствуют или противодействуют этому. После этого приступают к эргономической оценке рабочего места оператора.
  - 5. Оценка рабочего места** является одним из основных этапов эргономического анализа. Под **рабочим местом** имеется в виду соответствующим образом организованное рабочее пространство, включающее орудия труда, средства отражения информации, органы управления и рабочее кресло.
  - 6. Интегральная оценка** всей системы в целом дается по результатам **функционального анализа деятельности оператора** в системе управления.
- Проанализировав систему в целом и отдельные ее звенья, необходимо сделать **выводы об отдельных несоответствиях (7)** и дать **перечень рекомендаций** по их устранению (8).

## Ортобиоз – здоровый образ жизни

Здоровые люди обладают надежными, физическими, психическими, нравственными характеристиками, которые позволяют заниматься активной трудовой деятельностью, комфортно общаться с людьми, бережно относиться к семье, обладать приспособляемостью к изменяющимся условиям жизни.

**Рекомендации по обеспечению ортобиоза сводятся к следующему.**

**Во-первых**, не допускать систематического переутомления, поскольку восстановление организма человека происходит при физическом труде через 3-4 дня, умственном – через 10-12 дней. Чтобы этого не происходило, необходимо знать нормативы периодов работоспособности: первые дни недели – «период вработываемости», середина – «период наивысшей производительности», последние дни – «период снижения работоспособности». В течение года у человека наблюдается наивысшая работоспособность – в зимние месяцы, наименьшая – в летние месяцы.

**Во-вторых**, изменить культуру общения, поскольку соблюдение правил хорошего тона, доброжелательное отношение к людям, проявление к ним уважительности и деликатности, умение учиться даже у подчиненных значительно влияют на эффективность труда.

**В-третьих**, следует помнить, что самоконтроль и саморегуляция являются отладкой образа жизни. В первую очередь – это гигиена труда и отдыха, отказ от вредных привычек.

**В-четвертых**, следует ориентироваться на «формулу выживания», суть которой состоит в том, что суточное время жизнедеятельности человека должно быть разумно использовано для физического, психического и нравственного здоровья.

**Для каждого состояния здоровья существуют меры по его укреплению: физического – рекреация; психического (расслабление и переключение эмоций) – релаксация; морального очищения и возвышения – катарсис. Все они являются слагаемыми разумного образа жизни.**



## 2.5. Самообразование и самовоспитание менеджера

Лучшим приемом для постоянного саморазвития менеджера является целенаправленное планирование своего будущего – определения личных целей, которые становятся ориентирами его деятельности на будущее как в отношении развития своей личности, так и в построении своей карьеры.

Наиболее простым подходом к этой проблеме является разделение всех областей самосовершенствования на две группы:

- 1) профессиональные качества;
- 2) личные черты.

### 1) Цели развития профессиональных качеств:

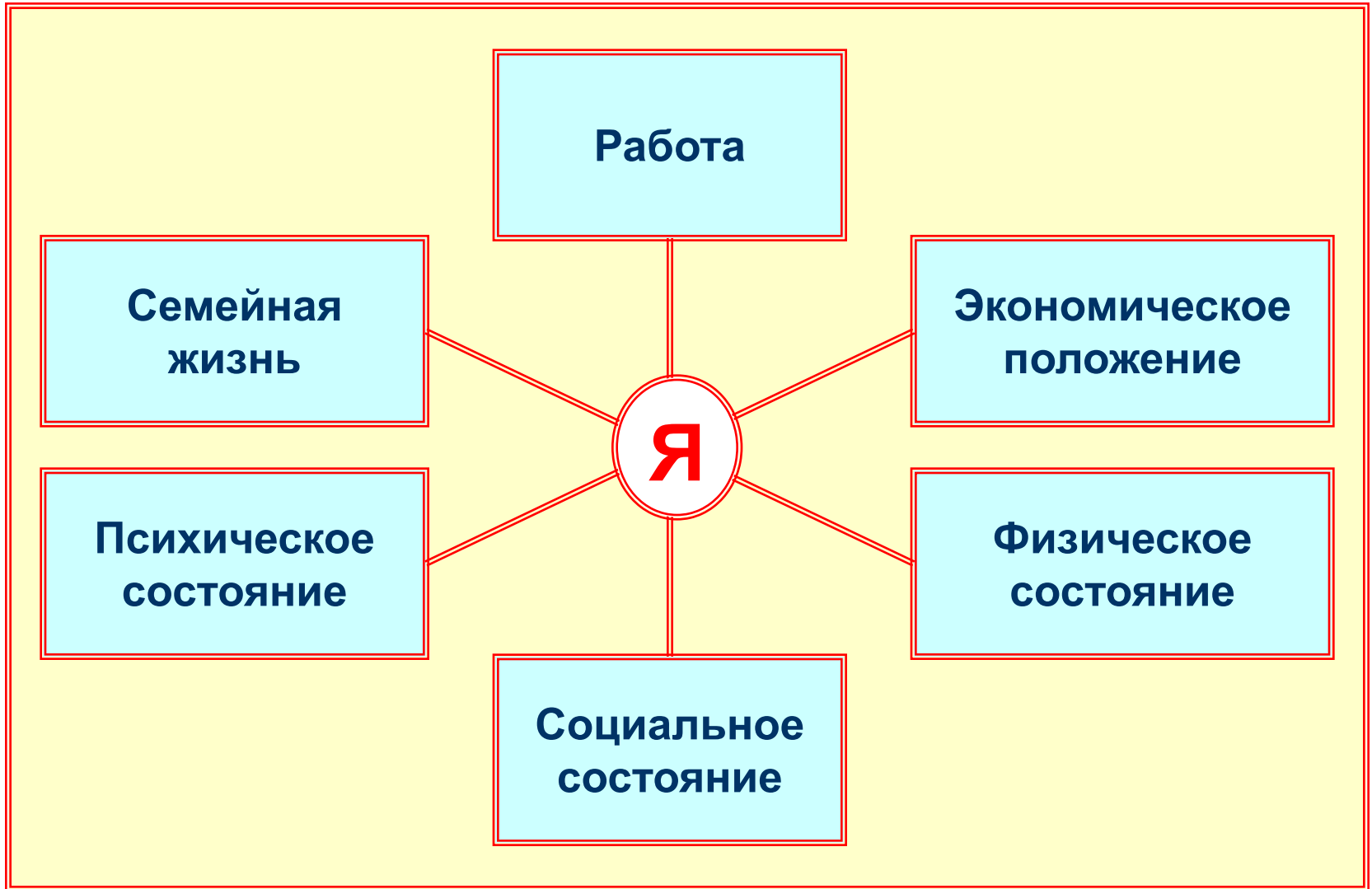
- 👉 выявление ошибок и их причин в работе;
- 👉 изучение опыта других руководителей;
- 👉 развитие способности к той или иной области управленческой деятельности;
- 👉 совершенствование библиографических знаний и умений;
- 👉 развитие техники скорочтения (технической литературы в том числе) и т.д.

### 2) Цели совершенствования личных черт:

- 👉 воспитание уверенности, самокритичности;
- 👉 анализ своего поведения и действий;
- 👉 контроль за отрицательными привычками;
- 👉 формирование умения видеть достоинства и недостатки других и пр.

Каждая из этих областей предполагает приобретение новых качеств и искоренение собственных недостатков.

## Объекты планирования своей жизни



## 2.6. Административная этика

**Административная этика – это научная теория и практика нравственного поведения руководителя, выполняющего нормотворческие, распорядительские обязанности и в необходимых случаях применяющего меры принуждения**

**Этика руководителя** заключается в необходимости совмещать основные профессиональные управленческие принципы с общегуманистическими, нравственными требованиями и предполагает знание основных норм взаимоотношений между людьми, между личностью и коллективом, а также между коллективами.

**Этика взаимоотношений руководителя с коллективом** способствует четкой организации работы последнего, обеспечению стабильности и слаженности коллективного труда. Личные качества руководителя влияют на атмосферу внутриколлективных отношений, на отношение людей к совместной деятельности и друг к другу.

**Служебный этикет – это писаные и неписаные правила и нормы взаимоотношений работников в коллективе, а также между руководителем и подчиненными**

Составной частью служебного этикета являются **правила распорядительства**, которые помогают эффективному исполнению поручений и наиболее ярко проявляются в форме личного устного распоряжения.

## Правила распорядительства

- 👉 распоряжение должно быть объективно необходимым;
- 👉 не следует передавать распоряжение, если нет уверенности, что оно реально и его можно выполнить;
- 👉 убедитесь, что подчиненный правильно понял суть поручения;
- 👉 перед тем как дать серьезное поручение, обязательно поговорите, посоветуйтесь с подчиненными;
- 👉 обеспечьте подчиненному условия, необходимые для выполнения работы;
- 👉 давая поручения, учитывайте индивидуальные особенности личности подчиненных;
- 👉 поручения должны способствовать воспитанию и развитию у подчиненных самостоятельности и инициативы;
- 👉 больше учите, чем приказывайте;
- 👉 заинтересуйте подчиненного общественной значимостью задания, непосредственной практической пользой для организации или тем, что способствует удовлетворению каких-то его потребностей;
- 👉 распоряжение должно быть четко и логично изложено;
- 👉 распоряжение следует отдавать лучше в форме просьбы, а не приказа, спокойным, доброжелательным и уверенным тоном;
- 👉 укажите точный срок завершения работы и форму отчета о ее выполнении;
- 👉 безусловно требуйте от подчиненного выполнения порученной ему работы, не забывая о проявлении вежливости, культуры поведения, а также о чувстве собственного достоинства подчиненного.

### При этом необходимо избегать следующих ошибок:

- 👉 не следует давать распоряжение, если нет уверенности, что оно реально и его можно выполнить;
- 👉 не следует давать исполнителю одновременно несколько поручений;
- 👉 не допускайте, чтобы подчиненный перекладывал выполнение своего поручения на вас;
- 👉 не допускайте несанкционированных заданий.

## Психологические основы руководства

- ♦ Если предлагаемое вашим сотрудником не противоречит в принципе вашему мнению, не надо спорить с ним по мелочам и мешать проявлению инициативы исполнителем;
- ♦ не бойтесь, что ваш подчиненный окажется более сведущим в каком-то вопросе, наоборот, всячески помогайте ему развивать способности;
- ♦ доверяйте своим подчиненным – это повышает их сознательность и чувство ответственности за дело;
- ♦ никогда не используйте власть до тех пор, пока не убедитесь, что все остальные средства воздействия неэффективны;
- ♦ если вы пришли к выводу, что отдали подчиненному ошибочное распоряжение, признайте свою ошибку;
- ♦ без особой надобности не делайте подчиненному замечаний в присутствии третьего лица;
- ♦ внимательно и благожелательно выслушайте любую критику и любое предположение подчиненного, даже если это безделица, в противном случае он в следующий раз и по серьезному делу постесняется к вам обратиться;
- ♦ будьте кратки, вместо ста слов, которые утомят людей, скажите десять, но таких, чтобы остались в памяти;
- ♦ не все ошибки должны быть предметом резкой критики: есть ошибки нечаянные, от нечетко поставленной цели, от непосильной задачи, от неудачно подобранного исполнителя;
- ♦ надо уметь сотрудничать с людьми, которые вами наказаны;
- ♦ не следует наказывать часто, тогда это теряет смысл;
- ♦ чтобы быть хорошим руководителем и завоевать уважение людей, работающих под вашим руководством, вы должны непременно иметь два обязательных качества:
  - а) терпимость к слабостям людей, не мешающим работе;
  - б) нетерпимость ко всему, что неблагоприятно отражается на работе: как руководитель вы имеете право требовать надлежащего выполнения работы.

## 2.7. Техника личной работы

### Признаки зрелого руководителя:

- 1) способность ориентироваться на основную цель деятельности организации;
- 2) умение выбирать кратчайший путь к достижению цели;
- 3) оперативность в принятии решений;
- 4) гибкость в распорядительной деятельности;
- 5) личная организованность и собранность;
- 6) самостоятельность мышления, инновационный подход к делу, способность рисковать;
- 7) способность предвидения новых проблем, умение генерировать идеи;
- 8) стремление к повышению квалификации.

### Недостатки, характерные для «слабого» типа менеджера:

- 👉 перенос решения на завтра. Внешний признак – кипа бумаг на столе. Мера борьбы – установить жесткие сроки решения вопросов;
- 👉 выполнение дел наполовину. Мера борьбы – сложные дела делить на части;
- 👉 стремление сделать все дела сразу. Это приводит к сумбурности в действиях. Мера борьбы – плановость и проработка приоритетов;
- 👉 стремление сделать все самому – первейший путь к неврозам. Необходимо помнить, что, как правило, направлять и контролировать работу других легче, чем делать самому;
- 👉 убеждение, что вы знаете все лучше всех. Чаще по сложным вопросам обращайтесь к специалистам;
- 👉 неумение разграничить функции. Необходимы четкие детализированные должностные инструкции;
- 👉 попытка свалить вину на других. Необходим категорический запрет себе на такое поведение.

## 3. Сущность эффективности менеджмента

### 3.1. Содержание эффективности менеджмента

**Эффективность** – это комплексное понятие, описываемое такими характеристиками, как целесообразность, результативность, качество, полезность и проч.

**Эффективность** – характеристика системы с точки зрения качества, результативности и своевременности достижения ее целей, развития системы в запланированном направлении при выполнении определенных критериальных показателей и ограничений.

Эффективность существует при наличии:

- определенной точки отсчета, базы и критериев для сравнения и оценки;
- установленной системы (иерархии) целей развития системы;
- установленных ограничений (условий) внутренней и внешней по отношению к системе среды, которые задают определенный диапазон развития системы, результатов ее функционирования, альтернатив.

Понятие **эффективности управления** во многом совпадает с понятием эффективности производственной деятельности организации. Однако управление производством имеет свои специфические экономические характеристики. В качестве главного критерия результативности управления *выступает уровень эффективности управляемого объекта.*

Проблема **эффективности управления** – составная часть экономики управления, которая включает рассмотрение:

- **управленческого потенциала**, т.е. совокупности всех ресурсов, которыми располагает и которые использует система управления;
- **затрат и расходов на управление**, которые определяются содержанием, организацией, технологией и объемом работ по реализации соответствующих функций управления;
- **характера управленческого труда**;
- **эффективности управления**, т.е. эффективности действий людей в процессе деятельности организации, в процессе реализации интересов, в достижении определенных целей.

### 3.1. Содержание эффективности менеджмента

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

**Эффективность менеджмента как управляющей системы** в широком смысле – это целесообразность и качество управления, нацеленное на наилучшую результативность деятельности управляемой системы организации, реализацию целей и стратегий, достижение определенных качественных и количественных экономических результатов.

**Внутренняя эффективность** показывает, каким образом удовлетворение определенных потребностей сказывается на динамике собственных целей организации и отдельных групп ее участников.

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

**Эффективность управления** – один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение. Оценить эффективность управления можно путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление.

**Но такая упрощенная оценка не всегда корректна, так как:**

- 1) результат управления не всегда заключается в прибыли;
- 2) такая оценка приводит к непосредственному и опосредованному результату, который скрывает роль управления в его достижении. Прибыль часто выступает как опосредованный результат;
- 3) результат управления может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим;
- 4) затраты на управление не всегда можно достаточно четко выделить.



## 3.2. Составляющие успеха организации

### 1) Выживание.

Чтобы оставаться сильными и чтобы выжить, большинству организаций приходится периодически менять свои цели, выбирая их соответственно изменяющимся потребностям внешнего мира

### 2) Результативность и эффективность.

Чтобы и достичь своих целей, организация должна быть как эффективной, так и результативной



### 3) Производительность

Производительность – это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе

### 4) Практическая реализация управленческих решений.

Успешным решением считается такое, которое реализуется практически – превращается в действие

### 3.3. Принципы эффективности менеджмента

#### 1) **Обобщение.**

Установление общих, присущих всем характеристикам, помогает уменьшить трудности чрезвычайно сложной задачи управления большой организацией, сведя ее до масштаба, который постижим для восприятия. Обобщение позволяет увидеть работу руководителя в целом и взаимодействие компонентов этой работы.

#### 2) **Необходимость ситуационного подхода.**

При исполнении управленческих функций необходимо принимать во внимание различия между организациями. Эти серьезные различия между организациями, которые обычно называются *ситуационными переменными*, распадаются на две основные категории: внутренние и внешние переменные.

#### 3) **Необходимость интегрированного подхода.**

Трудность заключается в том, что все многочисленные ситуационные переменные и все функции управленческого процесса взаимосвязаны. Компоненты ситуации и управления в организации настолько связаны между собой, что их нельзя рассматривать независимо друг от друга.

#### 4) **Нет «правильных» ответов.**

Одним из важных следствий динамического взаимодействия внутренних и внешних факторов является тот факт, что руководитель никогда не может предполагать, что какой-то конкретный метод или способ, как бы хорошо он ни срабатывал, является априорно «правильным».

## 3.4. Субъекты и способы оценки руководителей

### Принципы оценки труда руководителя:

#### **Комплексность.**

Всесторонний подход к оценке применительно к управлению человеческими ресурсами особенно важен, так как многие явления и процессы, происходящие в этой области, характеризуются сложным переплетением и взаимодействием большого количества факторов и условий.

#### **Приоритетность.**

Давая всестороннюю оценку различных аспектов управленческой работы, необходимо вместе с тем выделять и акцентировать внимание на главных ее моментах и приоритетных критериях.

#### **Непрерывность.**

Оценка должна осуществляться не от случая к случаю, а постоянно, на различных этапах разработки и осуществления управленческих решений.

#### **Надежность.**

Используемые методы оценки должны достаточно корректно характеризовать рассматриваемые явления и процессы.

#### **Справедливость оценки.**

Поскольку в управлении человеческими ресурсами многие способы оценки адресованы непосредственно к людям, влияют на их мотивацию и удовлетворенность работой, важное значение имеет восприятие форм и методов оценки и оценка их этими людьми.



# Субъекты оценки труда руководителей

## Субъекты оценки

- **Специалисты службы управления**, которые должны являться профессионалами в данной отрасли.
- **Менеджеры, непосредственно отвечающие** за разработку и принятие управленческих решений.
- **Все работники предприятия.**
- **Независимые эксперты со стороны**, как приглашенные в качестве консультантов по инициативе самого предприятия, так и независимые эксперты.
- **Покупатели продукции и потребители услуг компании.** Такая оценка должна производиться не непосредственно, а косвенно (например, посредством выявления и сопоставления мнения покупателей об изменении качества производимых товаров).
- **Аудиторские компании**, которые по итогам проверки составляют отчет (аудиторское заключение), в котором анализируются различные вопросы управления организацией и предлагаются мероприятия по улучшению деятельности предприятия в целях принятия более эффективных решений.
- **Кадровый консалтинг** – интегрированная система консультационных услуг, оказываемая руководителям организаций, фирм по вопросам организации, содержания, методологии и осуществления программ набора и отбора персонала, оценки и рационального использования как привлекаемого, так и работающего персонала.
- **Мониторинг управления персоналом** – способ проведения специальных наблюдений в системе управления персоналом. Целью мониторинга является постоянное отслеживание, контроль и регулирование социально-экономических, организационно-правовых, профессиональных факторов, влияющих на повышение эффективности деятельности персонала организации.

### 3.5. Экспертная оценка управленческих работников

Суть количественной оценки руководителя состоит в том, что его деятельность подразделяется на отдельные функции и качественные характеристики, каждая из которых оценивается независимо от других (например, в баллах). На основе этих независимых частных оценок рассчитывается итоговый показатель эффективности и качества труда будущего руководителя.

В процедуре оценки эффективности трудовой деятельности важно решить две основные задачи:

- 1. Определить, по каким критериям и показателям следует производить оценку.
- 2. Найти способ определения эффективности труда (это особенно сложно сделать в переходный к рыночным отношениям период, когда административно-командная система управления еще не уступила место экономическим и социально-психологическим методам управления).

Проведенные в этой области исследования показывают, что менеджеров трудовых коллективов целесообразно оценивать по следующим критериям:

- ► экономические способности руководителя;
- ► технические способности;
- ► административные (организаторские) способности.

Изучение процесса управленческого труда руководителя позволило выделить важнейшие оценочные критерии их труда.

- Ранжирование критериев (К) можно выразить в баллах (максимальный балл – 10). Ввиду того, что значимость каждого критерия неодинакова, целесообразно ввести коэффициенты весомости факторов (Вф), которые разработаны на основе экспертных оценок:

### 3.5. Экспертная оценка управленческих работников

<i>Критерии управленческого труда</i>	<i>Макс. балл К</i>	<i>В<sub>ф</sub></i>	<i>Критерии управленческого труда</i>	<i>Макс. балл К</i>	<i>В<sub>ф</sub></i>
Выполнение плановых заданий	10	1	Выдержанность, уравновешенность, умение ладить с людьми	10	0,6
Исполнительская дисциплина	10	0,8	Уважение к другим, чуткость, внимательность, индивидуальность в подходе к людям	10	0,7
Качество выполняемых работ	10	1	Умение вести беседу с клиентами	10	0,8
Требовательность к соблюдению дисциплины труда	10	0,8	Стиль руководства	10	0,6
Контроль над результатами труда	10	0,7	Участие в общественных мероприятиях и качество их выполнения	10	0,6
Умение планировать и распределять работу	10	0,9	Эрудиция	10	0,5
Умение эффективно использовать рабочее время и создавать трудовую атмосферу	10	1	Творческая инициатива	10	0,7
Умение пользоваться своими должностными правами	10	0,5	Трудолюбие, честность	10	0,9
Умение воспитывать коллектив, руководить людьми	10	0,8	Принципиальность, деловитость, организованность	10	0,5
Умение преодолевать конфликтные ситуации	10	0,7	Степень интеллектуального развития	10	0,8

### 3.5. Экспертная оценка управленческих работников

- Итоговый показатель рассчитывается с помощью интегрального коэффициента, который можно вычислить как отношение суммы произведений критериев к коэффициентам их весомости:

$$Эи = (K1 \cdot Вф1 + K2 \cdot Вф2 + \dots + Kn \cdot Вфn) / (Вф1 + Вф2 + \dots + Вфn),$$

где Эи – итоговый показатель эффективности и качества управленческого труда руководителя;

$K1, K2, \dots, Kn$  – оценочный критерий (фактор) работы кандидата;

$Вф1, Вф2, \dots, Вфn$  – коэффициенты весомости факторов (критериев).

*Задание на самостоятельную работу: Разработать такие же показатели для экономических и технических способностей руководителя, составив таблицы по типу табл. 2. Данные можно взять из ГОС.*

- Общую оценку можно выразить количественно, используя формулу

$$Y = 0,4X1 + 0,1 X2 + 0,5X3,$$

где  $X1$  – экономические способности руководителя, балл;

$X2$  – технические способности, балл;

$X3$  – административные (организаторские) способности, балл.

### 3.5. Экспертная оценка управленческих работников

#### Значение характерологических признаков руководителя коллектива

<i>Личностные и профессиональные параметры</i>	<i>Уровень показателей</i>			
	<i>низкий</i>	<i>средний</i>	<i>хороший</i>	<i>отличный</i>
Компетентность	3,0	5,0	6,0	7,0
Коммуникабельность	2,0	4,5	6,5	7,0
Эмоциональная устойчивость	2,5	4,0	6,0	6,5
Смелость	2,0	4,0	5,5	6,0
Доверие	3,0	3,5	4,0	6,0
Личное обаяние	1,5	3,0	4,5	6,0
Умение заблаговременно позаботиться о чем-либо	2,0	3,0	4,0	6,0
Владение речью	2,0	4,0	5,0	5,5

**Резюмируя оценки управленческих работников, можно констатировать:**

- в процедуре оценки персонала применяется система (комплекс) методов, дополняющих друг друга;
- оцениваются результаты труда и личностные параметры. В связи с этим используются личностные и технические средства оценки персонала;
  - в группе оценки личных средств особую роль играет интервью-собеседование;
- технические средства оценки персонала имеют две направленности: по отношению к должности и по отношению к организации;
- оцениваемые критерии можно выразить количественно, что и положено в основу экспертной оценки персонала;
- экспертная оценка требует от экспертов высокой квалификации и профессионализма, ведь они должны давать наиболее объективную и независимую оценку претендентов.



## 4. Экономические показатели эффективности менеджмента

### 4.1. Оценка эффективности управленческого труда

Условия достижения  
различных уровней производительности труда в управлении:

- **уровень 50% производительности** – самый доступный уровень производительности неподготовленному работнику, когда не принимают обычных (стандартных) мер для ее повышения. При этом уровень 40-60% не означает, что люди работают лишь половину рабочего времени. Они выполняют лишь половину регламентированной работы;
- **уровень 70%** – это уровень производительности труда, который может быть взят за минимально допустимый в управлении;
- **уровень 100%** – это уровень, который должен быть взят за точку отсчета;
- **уровень 120%** – это «средний уровень», на который должна быть сориентирована система материального стимулирования в органе управления организацией;
- **уровень 135% производительности труда** может быть достигнут при максимальном напряжении усилий менеджерами и специалистами. Для этого должны быть не только высокое техническое оснащение рабочего места, но и должные способности и квалификация у менеджеров и специалистов.

## 4.1. Оценка эффективности управленческого труда

### *Модели мотивации производительности*

- Применяя различные методы нормирования (формальные, полупформальные и неформальные) и стимулирования (в наибольшей мере отвечающие физиологическим и психическим возможностям человека), менеджер должен стремиться к «сдвигению» кривой распределения производительности труда вправо.
- Для этого должны учитываться не только «стимуляторы», но и «антистимуляторы».

Существуют различные модели мотивации производительности:

- **1. Модель иерархии потребностей по Маслоу**, учитывающая физиологические потребности, потребности в безопасности, принадлежности к социальной группе, в самоуважении, самоутверждении.
- **2. Модель содержательная**, ориентированная на две группы потребностей: первичных, связанных с физиологическими факторами, и вторичных – с психологическими факторами.
- **3. Модель процессуальная** (на основе теории ожидания), которая учитывает:
  - ожидания возможного результата (Р);
  - ожидания вознаграждения от этого результата (В);
  - ожидания ценности вознаграждения (Ц), произведение которых определяет мотивацию труда (М):

$$M = P \times B \times C$$

## 4.1. Оценка эффективности управленческого труда

### Резервы роста производительности труда в управлении

Определить реальную экономию труда можно с помощью анализа специально составленных комплексных балансов резервов роста производительности труда как составной части балансов трудовых, материальных, финансовых и прочих резервов производства.

При составлении комплексных балансов с целью количественного соизмерения резервы должны быть приведены к одному показателю.

В практике учета и планирования таким показателем является экономия затрат труда в нормо-часах или в численности работающих.

Общая величина резервов роста производительности труда, выраженная через экономию затрат труда, рассчитывается по формуле:

$$P = P_T + P_B + P_C,$$

где  $P$  – общая величина резервов;

$P_T$  – величина резервов снижения трудоемкости;

$P_B$  – величина резервов улучшения использования рабочего времени;

$P_C$  – величина резервов совершенствования структуры кадров.

К приведенной формуле предъявляются следующие требования:

- величина используемых резервов в текущем периоде должна быть максимальной;
- размер материальных и финансовых затрат, необходимых для реализации резервов, не должен превышать их наличие.

## 4.1. Оценка эффективности управленческого труда

### Количественная оценка качества работы

Под качеством работы понимается совокупность показателей, определяющих степень соответствия результатов деятельности организации, как в целом, так и ее подразделений и отдельных исполнителей производственно-хозяйственным и социальным задачам, стоящим перед организацией.

Количественная оценка качества работы позволяет:

- **повысить ответственность исполнителей, коллективов и руководителей за конечные результаты работы;**
- **обеспечить сравнимость результатов работы работников различных категорий.**

Количественная оценка качества работы исполнителей, коллективов и руководителей осуществляется при помощи

- 1) **обобщающего показателя**
- 2) **частных коэффициентов качества работы.**

**Коэффициент эффективности – условная величина, которая дает возможность количественно оценить результат деятельности предприятия по основным направлениям производственно-хозяйственной и социальной деятельности, анализировать состояние дел в динамике для выработки управляющего воздействия**

# Частные коэффициенты качества работы

## Показатели оценки качества работы

Показатели повышения коэффициента качества работы

Планируемые показатели

Показатели, связанные с нарушением установленного порядка

Показатели, определяющие качество продукции и технической документации

Показатели претензионного характера

Показатели, определяющие состояние дел по технике безопасности и охране труда

Показатели, связанные с нарушениями финансовой и бухгалтерской деятельности и носящие юридический характер

Показатели, связанные с ритмичностью производства и ее обеспечением

Показатели, связанные с нарушениями правил хранения и эксплуатации оборудования, транспортных средств, оснастки, инструмента, приспособлений и т.д.

Прочие показатели

## Задачи выбора показателей эффективности

**Коэффициент эффективности рассчитывается с помощью указанных показателей эффективности. Выбор показателей эффективности функционирования подсистем производится таким образом, чтобы:**

- **обеспечить выполнение плановых технико-экономических показателей по объему продаж продукции, по росту производительности труда, снижению себестоимости продукции;**
- **необходимое и достаточное количество показателей обеспечило охват задач, решаемых в каждой подсистеме;**
- **не увеличивать отчетность служб организации, установленную контактными контролирующими организациями;**
- **максимально использовать имеющиеся методики расчета единичных показателей эффективности;**
- **разработанные показатели по каждой подсистеме имели количественное выражение и возможность планирования.**

## 4.2. Определение эффективности системы управления

Оценка и материальное стимулирование эффективности и качества работы по уровням управления



## 4.2. Определение эффективности системы управления

- Коэффициент эффективности рассчитывается с помощью специально разработанных *показателей эффективности*.
- Система показателей эффективности создает условия для совершенствования элементов хозяйственного механизма и в первую очередь – критериев оценки и стимулирования высоких результатов производственной деятельности подразделений.
- *Выбор показателей эффективности функционирования подсистем производится таким образом, чтобы:*
  - обеспечить выполнение плановых технико-экономических показателей по объему продаж продукции, по росту производительности труда, снижению себестоимости продукции;
  - необходимое и достаточное количество показателей обеспечило охват задач, решаемых в каждой подсистеме;
  - не увеличивать отчетность служб организации, установленную контактными контролирующими организациями;
  - максимально использовать имеющиеся методики расчета единичных показателей эффективности;
  - разработанные показатели по каждой подсистеме имели количественное выражение и возможность планирования.



## 4.2. Определение эффективности системы управления

### Расчет коэффициента эффективности

**Коэффициент эффективности** функционирования подсистем рассчитывается по показателям эффективности, которые определяют степень выполнения задач, решаемых в подсистеме исполнителями и имеющих соответствующую количественную весомость.

**Эффективность функционирования организации и каждой подсистемы определяется как сумма весомостей соответствующих показателей при условии их выполнения по формуле**

$$K_{\text{э}} = \sum_{i=1}^n P_i$$

где  $K_{\text{э}}$  – коэффициент эффективности;  
 $P_i$  – весомость  $i$ -го показателя эффективности.

**Заключение о выполнении или невыполнении показателя эффективности дается на основании сравнения фактического значения показателя с базовым, устанавливаемым ежегодно приказом по организации. Управление данным видом деятельности считается эффективным, если наблюдается устойчивая тенденция улучшения показателя.**

**Весомость показателей эффективности по каждой подсистеме следует определять путем экспертизы с учетом важности задач, стоящих перед организацией, а также конкретных производственных условий. Она может изменяться в зависимости от необходимости решения той или иной задачи.**

**На среднем уровне управления – руководство и коллективы цехов и отделов – учитывается как эффективность работы подразделения, так и ее качество.**

## Оценка эффективности и качества работы подсистемы организации

Производится с помощью специального показателя – коэффициента эффективности и качества работы, который дает возможность количественно оценивать результаты производственной деятельности подразделений.

Коэффициент рассчитывается для каждого подразделения по итогам работы за месяц по формуле

$$K_{\text{эк}} = K_{\text{р}} \times K_{\text{э}},$$

где  $K_{\text{эк}}$  – коэффициент эффективности и качества работы;

$K_{\text{э}}$  – коэффициент эффективности работы;

$K_{\text{р}}$  – коэффициент качества работы.

Коэффициент качества работы определяет степень соблюдения подразделениями порядка, установленного действующей организационной и технической документацией, уровень исполнительской дисциплины. Расчет  $K_{\text{р}}$  производится по формуле

$$K_{\text{р}} = 1,0 + \sum_{i=1}^n K_{\text{ни}i} \times a - \sum_{j=1}^m K_{\text{нс}j} \times b$$

где  $1,0$  – коэффициент качества работы за месяц;

$i = 1, 2, \dots, n$  – общее число показателей повышения;

$K_{\text{ни}i}$  – нормативный коэффициент  $i$ -го показателя повышения;

$a$  – количество приведенных случаев повторения  $i$ -го показателя повышения;

$j = 1, 2, \dots, m$  – общее число показателей снижения, по которым произведена оценка качества работы;

$K_{\text{нс}j}$  – нормативный коэффициент  $j$ -го показателя снижения;

$b$  – количество приведенных случаев повторения  $j$ -го показателя снижения.

## 4.2. Определение эффективности системы управления

### Эффективность управленческого труда

Можно привести простые расчеты эффективности управленческого труда.

#### 1. Влияние управления на общую экономическую эффективность предприятия:

$$КЭпр = ЧП / Зупр + С,$$

где КЭпр – коэффициент эффективности предприятия;

ЧП – чистая прибыль;

Зупр – затраты на управление;

С – себестоимость продукции.

- *Пример:* Если по итогам года чистая прибыль предприятия составила 250 тыс. руб., затраты на управление составили 900 тыс. руб., а себестоимость продукции 1500 тыс. руб., то коэффициент общей экономической эффективности равен:

$$КЭпр = 250 / 900 + 1500 = 0,104.$$

#### 2. Экономическая эффективность управленческого решения:

$$ЭУР = ЧП / Зупр + КР,$$

где ЭУР – эффективность управленческого решения;

ЧП – чистая прибыль;

Зупр – затраты на управление;

КР – капитальные затраты на реализацию управленческого решения.

- *Пример:* Какова экономическая эффективность принятия управленческого решения, если в результате его реализации чистая прибыль выросла на 100 тыс. руб., затраты на принятие и реализацию решения составили 10 тыс. руб., капитальные расходы – 20 тыс. руб.?  $ЭУР = 100 / 10 + 20 = 3,33.$

## 4.3. Новые черты эффективного менеджмента

Приведенные характеристики не исчерпывают всех черт успешного менеджера XXI в., но являются определяющими.

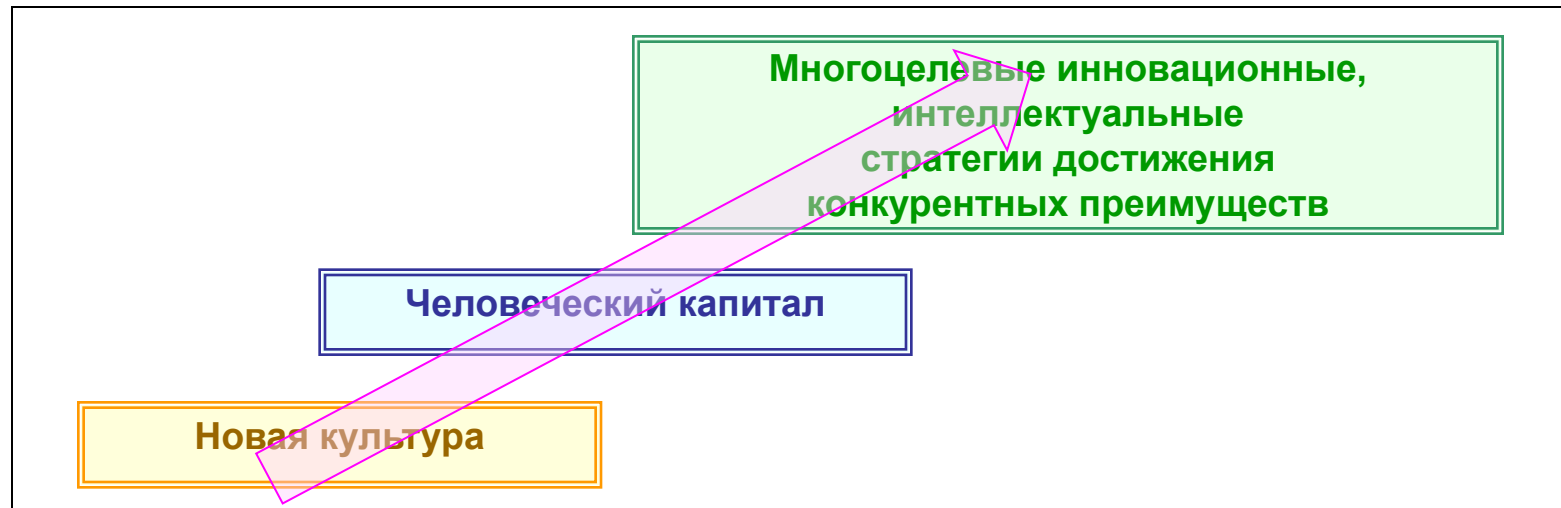
- 1) Главное – помнить, что, несмотря на то, что он будет работать в условиях бурного развития информационных технологий, виртуальных процессов управления, в первую очередь он управляет не процессами, а людьми и отсюда главное качество – человечность.
- 2) Если задаться целью и подобрать метафорическое определение будущего менеджера, то это создатель-конструктор воздушного корабля-предприятия, а не его пилот, штурман или даже командир. Ведь ничто так, как ошибка конструктора, не может свести на нет работу и пилотов, и штурмана, и командира, и всего экипажа, сделать этот корабль-предприятие неуправляемым.
- 3) Благодаря формированию глобальной экономики и развитию новых информационных технологий быстро растет количество рабочих групп, участники которых не работают на одном и том же месте.
- 4) Новыми чертами современного менеджмента является интеллектуальный характер процессов инноваций и изменение общей культуры менеджмента. Это проявляется, прежде всего, в привлечении интеллектуальных ресурсов в сферу планирования, переходе к многоцелевым планам.
- 5) Одним из основных требований современного менеджмента является развитие инновационных процессов внутри организации. При этом инновации должны не только создаваться специализированными отделами исследований и разработок, а превратиться в главные ежедневно используемые инструменты роста внутренней эффективности всех подразделений.

## Задачи современного эффективного менеджмента

### Создание и развитие в организации:

- культуры нового типа, основанной на развитии и практическом применении методов интеллектуального многоцелевого руководства, социальной ответственности менеджеров;
- условий и стимулов для эффективного развития и использования человеческого капитала организации;
- постоянное генерирование многоцелевых, инновационных, интеллектуальных стратегий развития, направленных на достижение максимальных конкурентных преимуществ.

Формулу эффективного современного менеджмента можно представить в следующем виде:



## Заключение

1. Карьерный рост менеджера определяет его профессиональная подготовка.
2. По мере должностного роста менеджеров должна видоизменяться и их профессиональная подготовка.
3. Существует немало этических критериев цивилизованного предпринимательства, но особое место в деловых отношениях занимают *честность и порядочность* современного бизнесмена.
4. Работа над собой, процесс самовоспитания – мучительно трудное занятие. Такой процесс никогда не кончается, поскольку постоянно меняющийся мир бизнеса требует от менеджера постоянного саморазвития.
5. Определение эффективности системы управления организацией производится с целью совершенствования элементов хозяйственного механизма управления, критериев оценки и стимулирования высоких результатов производственной деятельности подразделений организации.
6. Оценка эффективности системы управления основывается на сопоставлении результатов воздействия управления на производство и затрат, связанных с функционированием системы управления с учетом фактора времени.
7. Для персонала управления применяются иные критерии оценки, чем для сотрудников, так как требования, предъявляемые к менеджеру, отличаются от требований к сотрудникам организации.
8. Эффективность управления – это эффективность действий людей в процессе реализации интересов, в достижении определенных целей.
9. На эффективность управления влияет ряд факторов: потенциал сотрудников, средства производства, социальные аспекты деятельности предприятия, культура организации и др.
10. Для оценки эффективности производства используется система обобщающих и частных показателей. Эффективность управленческой системы оценивается экономическими (количественными) и качественными показателями (показатели социальной эффективности).