**Тема 6. Эффективность менеджмента**

Под эффективностью менеджмента мы будем понимать, сложную многогранную категорию, которая отражает характерные особенности экономических, социальных, организационных и иных явлений.

Эффективность управления, как социально-экономическая категория, - это результативность данной деятельности, степень рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Функциональная роль эффективности управления – отражать уровень и динамику его развития, качественную и количественную стороны данного процесса.

Эффективность можно различать как потенциальную и реальную. Потенциальная эффективность оценивается предварительно, реальная определяется полученными на практике результатами.

Эффективность управления бывает тактической и стратегической. Тактическая эффективность отражает получение эффекта в ближайшем времени, стратегическая в будущем.

В достижении высокой эффективности менеджмента большую роль играют характеристики системы, механизма и процесса (технологии) менеджмента. Однако, эффективность менеджмента всегда изменчива и определяется не только внутренними факторами, но и внешними – состоянием экономики, конкуренцией, социально политической обстановки и др. При этом внешняя и внутренняя эффективность менеджмента должны быть сбалансированы.

Современная наука выделяет три группы основных принципов, определяющих эффективность менеджмента.

Принципы приоритетов в менеджменте. Главными из них являются:

* приоритеты человеческого фактора – мотивированная деятельность, профессионализм;
* принципы критических факторов – учет фактора времени, развитие информационных технологий, корпоративность, как форма эффективного сотрудничества и партнерства;
* основные принципы ориентирования – управленческая деятельность включает в себя разработку цели, миссии и стратегии менеджмента, обеспечение качества, создание условий творчества (система «думай сам») и др.

В чем же состоит проблематика оценки эффективности менеджмента?

В первую очередь это связано с тем, что результат может быть как прямым (непосредственным), так и косвенным (отдаленным). Во-вторых, результат может принести социально-экономический, социально-психологический и социально-организационный эффект. В-третьих, мы можем получить исключительно экономический, производственный эффект. Социальный и экономический эффект находятся в постоянном противоречии. Рост социального эффекта может вызывать снижение экономического эффекта и наоборот.

Факторы оценки эффективности менеджмента

Для обеспечения эффективности менеджмента необходимо учитывать все влияния на ее же факторы. Но это можно сделать только тогда, когда эти факторы систематизированы и выделены основные и определяющие.

Что же такое фактор, по каким признакам их можно классифицировать?

Фактор - момент, существенное обстоятельство в каком-то процессе, явлении. Эффективность управления формируется под воздействием ряда факторов, которые можно классифицировать по следующим признакам:

1. по продолжительности влияния;
2. по характеру влияния;
3. по степени формализации;
4. в зависимости от масштаба влияния;
5. по содержанию;
6. по форме влияния;

Рассмотрим более подробно основные факторы, оказывающие влияние на эффективность менеджмента.

По продолжительности влияния выделяют факторы, влияние которых сказывается на протяжении длительного времени (технический уровень производства, стиль управления и др.) и которые действуют непродолжительное время (прогулы, простои, нарушения трудовой дисциплины и т.п.).

По характеру влияния различают факторы интенсивные и экстенсивные. Первые обеспечивают повышение эффективности менеджмента за счет мобилизации внутренних ресурсов, совершенствование организации труда управленческих работников и улучшение его условий, подготовка кадров управления. Вторые предусматривают привлечение дополнительных ресурсов – увеличение численности управленческого персонала, расширение технического оснащения труда управленцев на качественно неизменной основе и т.д.

По степени формализации выделяют количественно измеримые и количественно неизмеримые факторы.

В зависимости от масштаба влияния факторы можно подразделить на: народно-хозяйственные, отраслевые, на уровне организаций, на уровне подразделений.

По содержанию различают факторы:

* научно-технические (уровень механизации и автоматизации труда),
* организационные (рациональная структура аппарата управления, расстановка кадров, документооборот, трудовая дисциплина),
* экономические (система материального поощрения и материальной ответственности),
* социально-психологические (мотивация труда, межличностные отношения),
* технические,
* физиологические (санитарно-гигиенические условия труда) и др.

По форме влияния различают факторы прямые (квалификация персонала, состояние оборудования) и косвенные (психологический климат, групповая динамика). Первые непосредственно влияют на эффективность управленческого труда, вторые - опосредованно.

Каждый из перечисленных факторов может воздействовать на систему управления сам по себе, в отдельности, а также в совокупности с другими. При совместном положительном воздействии они обеспечивают существенный рост результативности менеджмента (за счет синергического эффекта), при отрицательном - снижают ее. Роль менеджеров состоит в том, чтобы планомерно воздействовать на указанные факторы. Рост эффективности должен стать объектом постоянной управленческой деятельности на всех уровнях организации.

Критерии и показатели эффективности управления

В оценке управления наибольшую сложность представляет понимание его результата. Можно оценить ресурсы, легко измерить время, трудно оценить результат.

Есть конечный результат в котором управление проявляется лишь опосредовано, и можно назвать непосредственный результат, который присущ любому виду деятельности человека.

Непосредственный результат управления может характеризовать комплекс критериев и показателей эффективности.

Что же такое критерий и показатель эффективности управления?

Критерий эффективности - признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего либо; мерило суждения, оценки.

Критерий эффективности - признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего либо; мерило суждения, оценки.

Критерий эффективности управления определяется не только оптимальностью функционирования объекта управления, но и качеством труда персонала, социальной эффективностью (которые мы рассмотрим при изучении последующих вопросов).

Рассмотрим вначале критерии эффективности, относящиеся к объекту управления. Современная наука выделяет общие, локальные и качественные критерии эффективности управления.

Общий критерий – экономические результаты деятельности управляемой подсистемы в целом, т.е. осуществление предприятием (или организацией) своей миссии при наименьших затратах.

Группа более частных локальных критериев:

* затраты живого труда на производство продукции или оказание услуг;
* затраты материальных ресурсов;
* затраты финансовых ресурсов;
* показатели использования основных производственных фондов;
* ускорение оборачиваемости оборотных средств;
* сокращение срока окупаемости капиталовложений.

Группа качественных критериев:

* увеличение доли продукции высшей категории качества;
* обеспечение экологической чистоты;
* выпуск продукции, необходимой обществу;
* улучшение условий труда и быта работников;
* ресурсоэнергосбережение и др.

Критерием эффективности управления, кроме того, при определенных условиях может быть максимум выпуска продукции или максимум услуг.

Все эти критерии должны быть отражены в определенной системе показателей экономической эффективности, которые мы рассмотрим во втором вопросе.

Показатель эффективности – количественная характеристика работы предприятия, косвенно характеризует эффективность управления.

Такие показатели эффективности как производительность труда, материалоемкость, фондоотдача основных производственных фондов, оборачиваемость оборотных средств, окупаемость капиталовложений условно можно объединить в группу частных или локальных показателей.

Кроме того, выделяют обобщающие показатели: рентабельность и ликвидность. Они отражают результат хозяйственной деятельности и управления в целом но не в полной мере характеризуют эффективность и качество управления трудовыми процессами, производственными фондами, материальными ресурсами.

Показателями, характеризующими работу аппарата управления являются стратегическая эффективность управления и своевременность принятия и осуществления управленческих решений.

При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей. Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными показателями (социальная эффективность), которые мы рассмотрим во втором и третьем вопросе соответственно.

Показатели экономической эффективности

На уровне отдельных предприятий в различных отраслях экономики используются разнообразные группы показателей экономической эффективности. Однако на каждом предприятии оценивается экономическая эффективность использования материальных ресурсов, основных производственных фондов и оборотных средств, капитальных вложений, деятельности персонала, а так же рассчитывается обобщающий показатель, характеризующий экономическую эффективность предприятия в целом.

1.Показатель эффективности использования материальных ресурсов. Снижение материалоемкости продукции – одно из главных направлений повышения эффективности в промышленности и строительстве, так как затраты на материалы составляют более половины затрат на производство продукции этих отраслей. Как правило, это достигается внедрением новых ресурсосберегающих технологий, заменой дорогостоящих материалов более дешевыми.

2.Показатель эффективности использования основных производственных фондов. К основным производственным фондам относятся: средства труда (производственные здания и сооружения, машины, станки, оборудование, транспортные средства и тому подобные) которые участвуют в производстве. Важнейшими направлениями повышения эффективности использования основных фондов являются: повышение коэффициента сменности работы предприятия, сокращение потерь рабочего времени оборудования и др.

3.Показателем эффективности капитальных вложений. Как известно, оптимальный срок окупаемости капитальных вложений не должен превышать двух лет.

4.Показателем, характеризующим эффективность деятельности персонала. Повышение производительности труда зависит от ряда факторов: технического уровня производства, квалификации работников, качества и наличия в необходимом количестве материалов и т.д.

Материалоемкость, фондоотдача, окупаемость капиталовложений – это показатели характеризующие экономическую эффективность использования отдельных ресурсов. Между тем, на каждом предприятии необходимо определить обобщающий показатель, позволяющий оценить эффективность работы предприятия в целом. В условиях рынка таким показателем служит рентабельность, как отношение полученной прибыли к издержкам.

Рентабельность качественно характеризует работу предприятия и отражает сопоставление прибыли со всеми затратами. В различных отраслях на уровне отдельных предприятий могут иметь место специфические особенности.

Приведенные показатели экономической эффективности менеджмента являются статическими.

Достоверность показателей эффективности возрастает, если при анализе форм эффективности менеджмента учитывается ее динамический аспект.

В связи с этим показатели эффективности менеджмента целесообразно рассматривать в динамике посредством регистрации и сравнения изменений за два или более периода.

5.Динамический показатель эффективности менеджмента. Динамику экономической эффективности менеджмента характеризует также сравнение этих показателей за два или более периода, дающее показатель относительного изменения эффективности менеджмента.

Приведенные динамические показатели целесообразно рассчитывать также при осуществлении коренных изменений системы управления организацией, при сравнении различных вариантов совершенствования системы управления. Оценка реальной взаимосвязи конкретных показателей эффективности менеджмента и перечисленных характеристик системы управления позволяет диагностировать систему управления, вскрывать ее потенциальные возможности, определять пути совершенствования.

 Повышение эффективности управления

Каковы основные мероприятия повышения экономической эффективности управления?

Улучшение показателей эффективности деятельности организации возможно в результате разработки и реализации организационно-технических мероприятий комплексно отражающих пути роста экономической эффективности управления.

Предлагается следующая классификация мероприятий, связанных с ростом результата и снижением затрат ресурсов: технические, организационные, социально-экономические.

Технические мероприятия направлены на совершенствование технологий, оборудования, режимов переработки сырья, качества применяемых ресурсов.

Организационные мероприятия направлены на совершенствование организации учета, производства и труда, сокращения цикла производства, ремонта и экономии ресурсов.

Социально-экономические мероприятия направлены на улучшение условий труда и отдыха, применение мер стимулирования и ответственности, мотивации роста качества и производительности труда, развития корпоративного духа во имя целей организации.

Социальная оценка эффективности

Как же можно характеризовать социальную эффективность?

Оценка социальной эффективности отражает социальный результат управленческой деятельности и характеризует степень использования потенциальных возможностей коллектива для осуществления миссии фирмы, ее общественную значимость.

Показатели социальной эффективности управления характеризуются только результирующими составляющими, основные из них:

* повышение научно-технического уровня управления;
* уровень интеграции процессов управления;
* повышение квалификации менеджеров;
* повышение уровня обоснованности принимаемых решений;
* формирование организационной культуры;
* управляемость системы;
* удовлетворенность трудом;
* завоевание общественного доверия;
* усиление социальной ответственности организации;
* экологические последствия.

Каким показателем можно оценить вклад менеджера в деятельность организации?

В зависимости от постановки цели при определении результата деятельности менеджера выбираются соответствующие формы ее оценки (к.46). В настоящее время наиболее широкое применение получили следующие формы оценки деятельности менеджера: анкетирование, психологический аудит, собеседование, графологический анализ, изучение кадровых документов, оценочные испытания.

Формы оценки менеджера: анкетирование, психологический аудит, собеседование, графологический анализ, изучение кадровых документов, оценочные испытания.

Исходя из форм, оценку деятельности менеджера, можно разделить на два главных направления. Это оценка эффективности труда менеджера и оценка качеств менеджера.

Оценка эффективности труда менеджера, в свою очередь, является комплексным процессом и состоит из следующих этапов:

* оценка личного вклада менеджера в деятельность организации;
* оценка эффективности использования рабочего времени менеджера;
* оценка результатов работы менеджера;
* оценка содержания труда менеджера.

Личностные и профессиональные качества менеджера являются теми средствами, которые применяются им каждодневно в процессе анализа и принятия управленческих решений, контроля, за их выполнением. При проведении аттестации работников, как правило, оценка проводится по трем группам качеств:

* профессионализм и компетентность;
* деловые качества;
* личные характеристики.

Значительное место в оценке деятельности менеджера занимает проблема определения личного вклада менеджера в итогах деятельности компании. В настоящее время существует несколько подходов к решению данной проблемы, а именно: определять личный вклад по удельному весу заработной платы работников аппарата управления в себестоимости готовой продукции или измерять личный вклад с помощью показателя выработки на одного работающего с учетом сложности труда и качества продукции. Но в конечном итоге предлагаемые варианты сводятся к их первоначальному назначению – вычислению затрат предприятия на содержание аппарата управления, что не отвечает поставленной задаче – определению личного вклада управленца.

Оценка вклада менеджера в эффективность управления

Чем можно измерить персональный вклад менеджера в деятельность организации? Интересный подход к оценке личного вклада нашли в японской корпорации «Сони». Он подразумевает измерение вклада менеджера с помощью управленческой добавленной стоимости.

Управленческая добавленная стоимость – это разница между расходами предприятия на содержание менеджеров и ценностью, которая ими создается. Управленческая добавленная стоимость рассчитывается с учетом добавленной бизнесом стоимости и добавленной акционерами стоимости:

УДС = ДБС – ДАС – ОИ – УИ

где: УДС – управленческая добавленная стоимость; ДБС – добавленная бизнесом стоимость; ДАС – добавленная акционерами стоимость; ОИ – операционные издержки; УИ – управленческие издержки.

Добавленная акционерами стоимость – это величина дохода, который могли бы получить акционеры при альтернативном инвестировании собственного капитала. Объем добавленной акционерами стоимости может выражаться банковской процентной ставкой, умноженной на величину собственного капитала.

Операционные издержки – это фонд заработной платы, амортизационные исчисления, а так же текущие расходы.

Управленческие издержки – это расходы на содержание управленческого персонала.

Добавленная бизнесом стоимость – это разница между величиной общего дохода фирмы от реализации товаров и услуг и объемов затрат и налогов. В затраты включаются: расходы на сырье и материалы, запасные части, электроэнергию, услуги, платежи по банковским кредитам.

ДБС = ОД – ЗН

где: ОД – общий доход фирмы; ЗН – затраты и налоги.

Отрицательное значение УДС говорит о неэффективной деятельности менеджера

Для более подробного анализа деятельности менеджера вводится показатель рентабельности управления.

Рентабельность управления – это отношение управленческой добавленной стоимости к управленческим затратам, аналогичное понятию рентабельности инвестирования.

Отрицательная рентабельность управления требует оптимизации структуры управления.

В условиях отсутствия единой методики определения личного вклада, данный подход может применяться наиболее результативно в случае, если определяется личный вклад целого подразделения управленческих работников, группы менеджеров.

На современном этапе в производственной и управленческой деятельности интеллектуальным дополнением к экономике и современной организации различной деятельности становится человеческий фактор.

Эко-эффективность системы экологического менеджмента

Эко-эффективность (то есть, в равной степени, эффективность эко-логическая и эко-номическая) отражает производительность природных ресурсов. Иными словами, она означает удельное воздействие организации на окружающую среду в расчете на прибыль или на производимую продукцию. Например, потребление энергии на единицу продукции или объем прибыли на тонну выброшенного в атмосферу углекислого газа. Таким образом, эко-эффективность - это относительная комплексная величина, отражающая соотношение двух абсолютных переменных: экологической и финансовой результативности. Причем, как правило, экологическая результативность стоит в знаменателе, а финансовая - в числителе:

Эко-эффективность =Финансовая результативность / Экологическая результативность

Данная формула дает понять, что, как уже говорилось, принцип эко-эффективности основан на стремлении к достижению экономической выгоды за счет снижения воздействия на окружающую среду и сокращения использования природных ресурсов.

Из всего сказанного **следует**:

Принцип эко-эффективности появился раньше, чем системы экологического менеджмента.

Принцип эко-эффективности лежит в основе любой системы экологического менеджмента, следовательно, под "постоянным улучшением системы", о котором говорится в стандарте, подразумевается работа по увеличению эко-эффективности организации.

Экологическая результативность организации (количественное выражение воздействия на окружающую среду, выраженное в абсолютных значениях), которую необходимо улучшать, является составной неотъемлемой частью ее эко-эффективности.

Оценка экологической результативности лишь позволит узнать, как выполняются отдельно взятые экологические цели, в то время как при помощи оценки эко-эффективности можно объективно посмотреть результаты работы предприятия в целом. Оценка эко-эффективности позволяет выявить, например, причины внезапного изменения экологической результативности, соотнеся ее изменением финансовых показателей. Это поможет избежать ошибок при планировании и неадекватных трактовок показателей экологической результативности.