

Тема 11. Ефективність управління

Навчальні цілі

1. З'ясувати сутність категорії “ефективність діяльності організації” та вплив діяльності менеджерів на ефективність організацій.
2. Визначити види ефективності діяльності організації та окреслити коло чинників, що впливають на кожний вид ефективності.
3. З'ясувати внесок функцій управління у досягнення організацією високої ефективності.
4. Обґрунтувати критерії ефективності організаційної діяльності.
5. З'ясувати сутність категорії “ефективність управління”.
6. Охарактеризувати підходи до визначення ефективності управління.
7. Ідентифікувати ключові елементи системи оцінки ефективності управлінської діяльності.
8. Обґрунтувати напрямки підвищення ефективності управління організацією.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Вивчення цієї теми потребує повторення матеріалу дисциплін “Економіка підприємства” та “Економічний аналіз” з акцентом на методику розрахунку основних техніко-економічних показників діяльності підприємств.

Визначення рівня ефективності управління організацією є проблемою, що пов'язана з істотними об'єктивними труднощами, характеризується значною кількістю методологічних підходів та викликає чи не найбільш активну дискусію серед дослідників та фахівців-практиків. Достатньо зауважити, що у більшості визнаних підручників з менеджменту ця тема відсутня взагалі, а основну інформацію щодо ефективності управління можна віднайти у спеціалізованих виданнях.

Доцільно розпочати вивчення даної теми з розгляду сутнісного змісту категорії “організаційна ефективність” та усвідомлення ролі менеджерів у підвищенні ефективності функціонування організацій. Найбільш повно ці питання ви-

світлені у роботах Дж.Л. Гібсона, Д.М. Іванцевича, Д.Х. Доннеллі -мол. [2] та Б.З. Мільнера [5].

Авторитетні дослідження, які були проведені західними фахівцями, надавали розбіжні висновки стосовно впливу управлінського персоналу на ефективність організацій. Лише недавно провідні компанії визнали, що менеджери здатні зробити вирішальний внесок у досягнення організаціями успіху. Головною передумовою ефективного управління є усвідомлення менеджерами аксіоми, що організації, якими вони керують, - це складні відкриті системи. Отже, концентрація уваги виключно на продуктах (товарах та послугах) прирікає організації на невдачі в умовах конкурентної боротьби.

З огляду на таке посилення, можна запропонувати наступне визначення категорії “ефективність” – це оптимальне співвідношення (сполучення) виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентноздатності та розвитку організації.

В залежності від рівня управлінської відповідальності (робота окремих індивідів, груп виконавців та організації в цілому) розрізняють три види ефективності – індивідуальну, групову та організаційну. Необхідно враховувати, що організаційна ефективність перевищує сумарну індивідуальну, а також сумарну групову внаслідок синергічного ефекту, що виникає як результат скоординованої спільної діяльності. Відповідно до цього, сутність управлінської діяльності полягає у координації дій індивідів (виконавців), груп (підрозділів) та організації в цілому шляхом виконання базових управлінських функцій: планування, організації, керівництва та контролю.

На будь-якому рівні організації менеджери намагаються досягати високих результатів. Однак загальна згода щодо змісту категорії “ефективність” відсутня. Відмінності у визначенні ефективності відбивають прихильність авторів до одного з трьох підходів до вивчення організаційної ефективності. Доцільно використовувати будь-який з наведених нижче підходів в залежності від ситуації.

Цільовий підхід до ефективності відображає погляд на ефективність, що підкреслює центральну роль досягнення мети як критерію для оцінки ефективності.

сті. Численні управлінські методи ґрунтуються на цільовому підході. Проте, не зважаючи на свою привабливість та зовнішню простоту, застосування цільового підходу пов'язане з низкою проблем: 1) досягнення мети не є легко вимірюваним; 2) організації здебільшого намагаються досягти декількох цілей, частина з яких суперечлива за змістом або гальмує виконання інших задач; 3) спірним є саме існування загального набору “офіційних” цілей для усіх членів організації.

Системний підхід передбачає визначення основних елементів в організації (“входи – процес – виходи”) і необхідність її адаптації до умов системи більш високого рівня, частиною якої вона є (зовнішнього середовища). Системний підхід пояснює, чому ресурси повинні використовуватись для діяльності, яка безпосередньо не пов'язана з досягненням мети організації.

Багатопараметричний підхід до ефективності акцентує увагу на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації (на відміну від цього, цільовий підхід підкреслює, що організації віддають перевагу досягненню цілей). Організація є ефективною в тому ступені, в якому вона задовольняє інтереси групи, що контролює найбільш важливий на даний момент ресурс. Цей підхід можна використовувати для комбінування цільового і системного підходів із метою одержання більш достовірного визначення організаційної ефективності.

Часова модель організаційної ефективності ґрунтується на системному підході та додатковому факторі – параметрі часу. Кінцевим критерієм організаційної ефективності є здатність організації зберігати своє становище в межах середовища. Отже, *виживання* організації являє собою довготермінову міру організаційної ефективності. Для короткотермінової ефективності існує п'ять критеріїв: *продуктивність, якість, ефективність, гнучкість, задоволеність*. Критерії *конкурентноздатності та розвитку* відображають середньотермінову ефективність. Підхід з урахуванням фактору часу дозволяє оцінити ефективність у коротко-, середньо- і довготерміновому плані. Часова модель ефективності дозволяє краще усвідомити обов'язки менеджерів в організації – виявляти фактори індивідуальної, групової та організаційної ефективності і впливати на них у коротко-, середньо- і довготерміновому плані.

Управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає своєї конкретної оцінки, визначення його ефективності. В теорії і практиці склались п'ять найбільш поширених підходів до оцінки ефективності управління: цільовий, функціональний, композиційний, множинний, поведінковий.

Цільовий підхід ґрунтується на посиленні, що головною метою діяльності будь-якої системи управління є досягнення організацією встановлених цілей її основної діяльності найбільш раціональним (економічним) способом [1, 5, 6]. Відповідно до цього підходу ефективність управління вимірюється ступенем досягнення організацією показників, що характеризують головні цілі її діяльності. У деяких авторів визначена за цим підходом ефективність управління має специфічну назву: широка ефективність управління [3] або результативність управління [7].

Функціональний підхід дозволяє визначити ефективність управління з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, тобто спирається на результати та витрати самої управлінської системи. Результат (ефект) управлінської праці в межах функціонального підходу вимірюють, зокрема, наступними показниками: продуктивність управлінської праці; зменшення трудомісткості управлінських робіт; скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації; скорочення втрат робочого години; зменшення плинності управлінських кадрів тощо [1, 5, 6].

Композиційний підхід до ефективності управління ставить за мету визначення ступеню впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому. Серед показників, що характеризують результат (ефект) діяльності організації, найбільш широко використовуються наступні: продуктивність праці в організації; розмір зниження собівартості продукту; обсяги приросту прибутку; обсяги реалізації продукту тощо [1, 5, 6].

Множинний підхід з'явився як один з варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління – неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління в цілому. Він є спробою оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) пока-

зників, за допомогою яких фахівці намагаються охопити декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації [1, 6].

Необхідно зауважити, що в умовах ринкових відносин та конкуренції окрім вищенаведених показників важливим узагальнюючим критерієм оцінки ефективності управління організацією є її конкурентоздатність, тобто здатність протистояти конкурентам на ринку за ступенем задоволення запитів споживачів своїми продуктами, їх якістю та безпечністю споживання, а також за ефективністю їх виготовлення. Конкурентоздатність організації може визначатись рейтингом, тобто оцінкою, що характеризує її місце серед інших організацій, які поставляють аналогічні продукти на ринок. Високий рейтинг (його зростання) відбиває високий рівень (зростання) ефективності управління організацією [3].

Оцінка ефективності управління за поведінковим підходом ґрунтується на вимірюванні ступеню задоволення потреб всіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації. У складі таких груп інтересів вирізняють зовнішні щодо організації (споживачі, постачальники, акціонери, держава тощо) та внутрішні (підрозділи, групи, індивіди). Щодо останньої групи велика увага в процесі оцінки ефективності управління надається якості трудового життя, під яким розуміється ступінь задоволення важливих особистих потреб працівників організації шляхом роботи в ній [8].

Головним критерієм оцінки ефективності управління за поведінковим підходом є досягнення балансу інтересів всіх зацікавлених у результатах діяльності організації груп.

Для визначення показників, що характеризують ступінь досягнення організацією головного критерію використовуються як методи прямих розрахунків, так і методи опосередкованого оцінювання (експертні методи, анкетне опитування тощо).

Оскільки ні один з наведених підходів не має у порівнянні з іншими абсолютних переваг, у практиці оцінювання ефективності управлінської діяльності вважається за доцільне їх комбіноване використання, що зрештою підвищує ступінь достовірності отриманих результатів.

На ефективність трудової діяльності управлінських працівників, як і працівників будь-якої іншої сфери діяльності, можна впливати. Оскільки ефективність діяльності організації в цілому суттєво залежить від ефективності управління, одним з головних завдань управляючої системи є визначення напрямків її підвищення. До них, зокрема, відносять: просування за службою; забезпечення прийняттого рівня освіти; набуття практичного досвіду; підвищення кваліфікації працівників управління; провадження періодичної атестації.

Зрозуміло, підвищення ефективності управлінської праці не обмежується тільки розглянутими напрямками. На неї впливають також удосконалення виробничої структури організації; раціональна організація виробництва і праці, у тому числі управлінського персоналу; оптимізація організаційної структури, форм і методів керування; комунікаційних процесів тощо [3, 6].

Ілюстративні матеріали

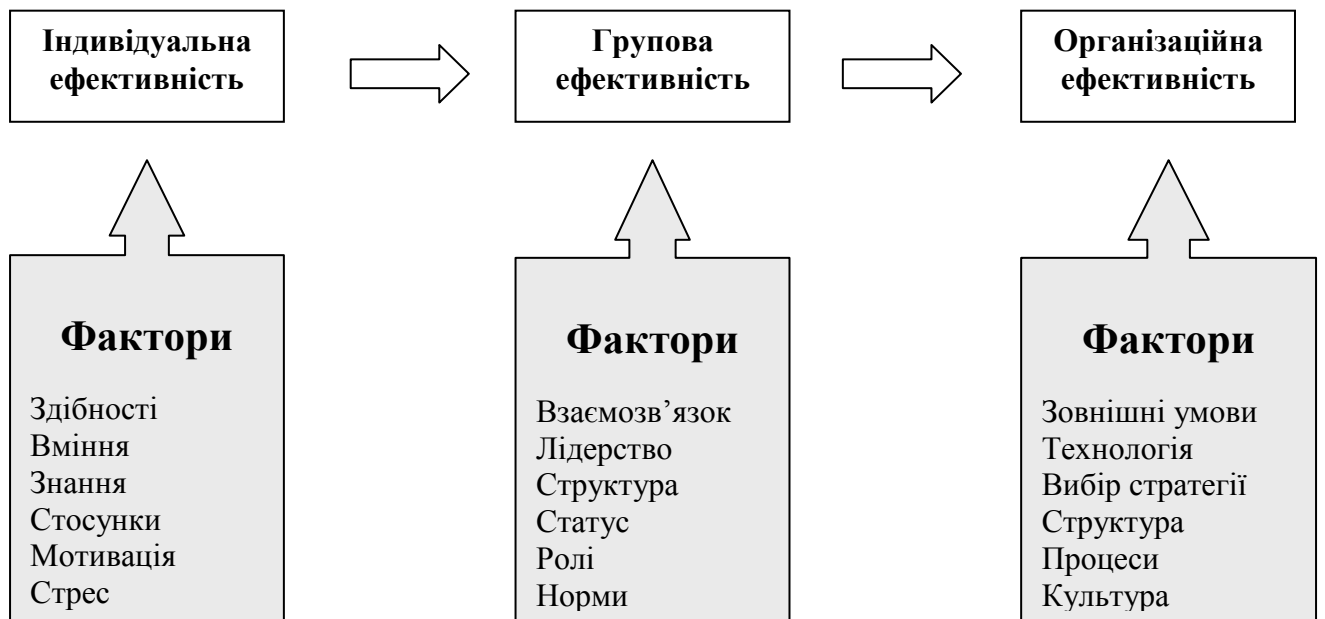


Рис. 11.1. Модель взаємозв'язку видів ефективності та факторів, що впливають на їх рівень

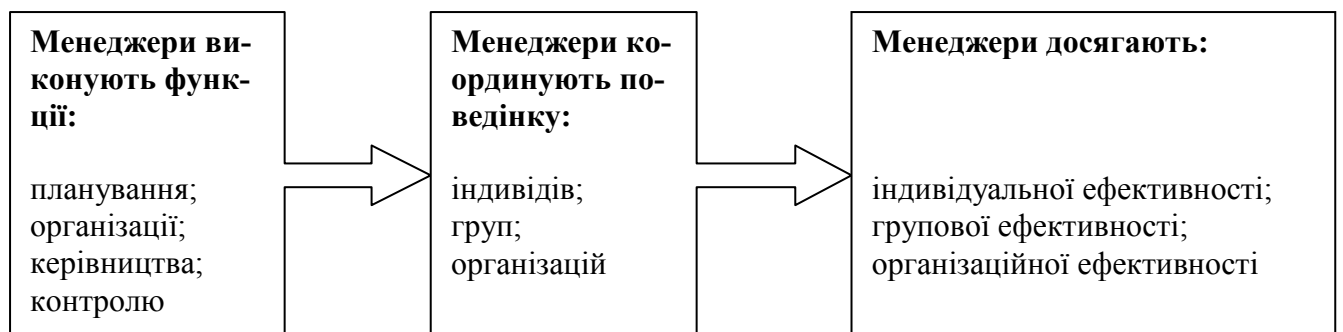


Рис. 11.2. Внесок менеджменту в ефективність організації

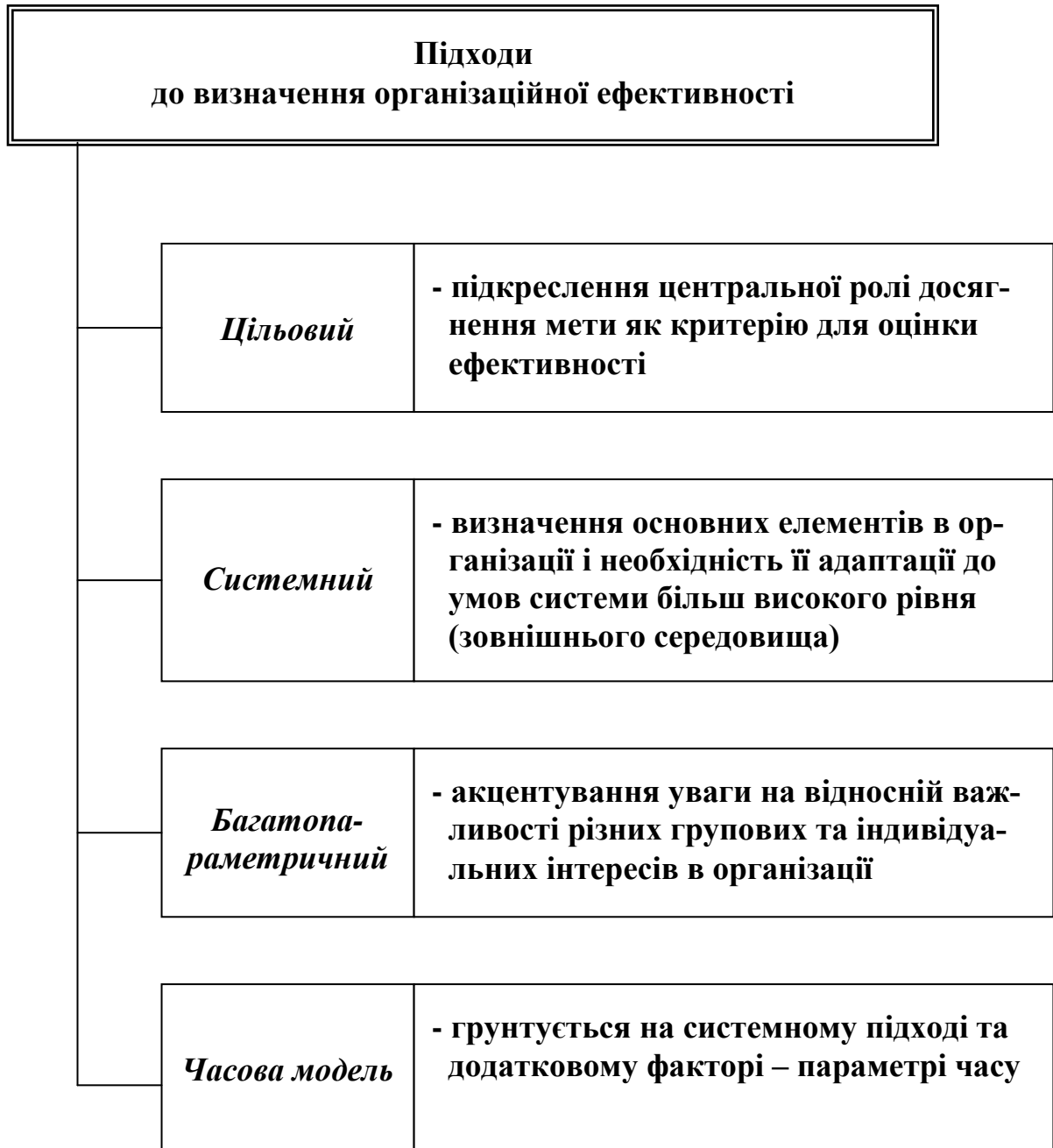


Рис. 11.3. Класифікація та характеристика підходів до визначення організаційної ефективності

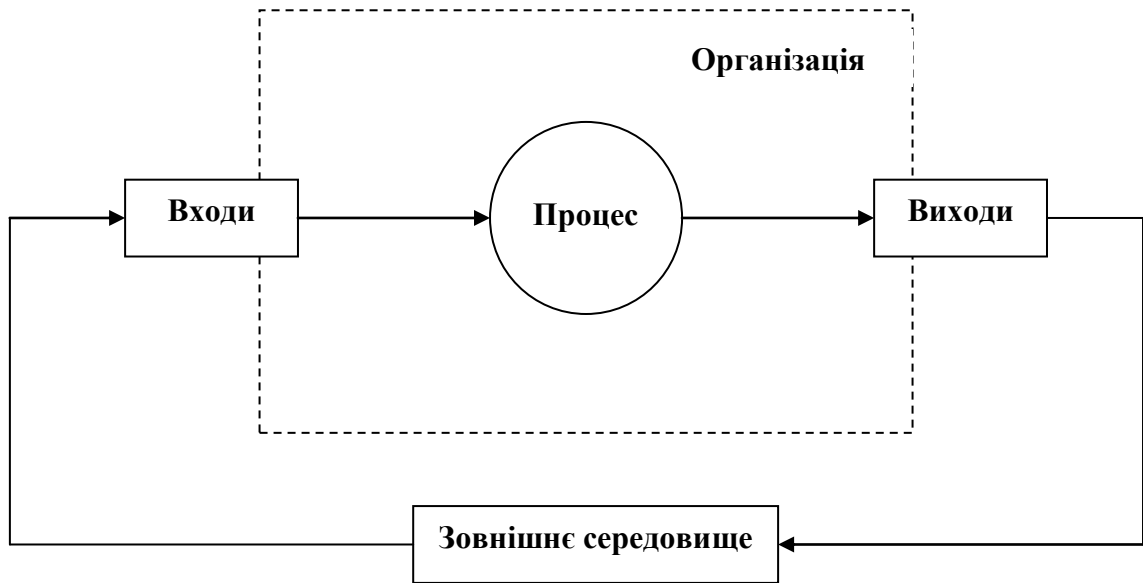


Рис. 11.4. Базові елементи організації як системи

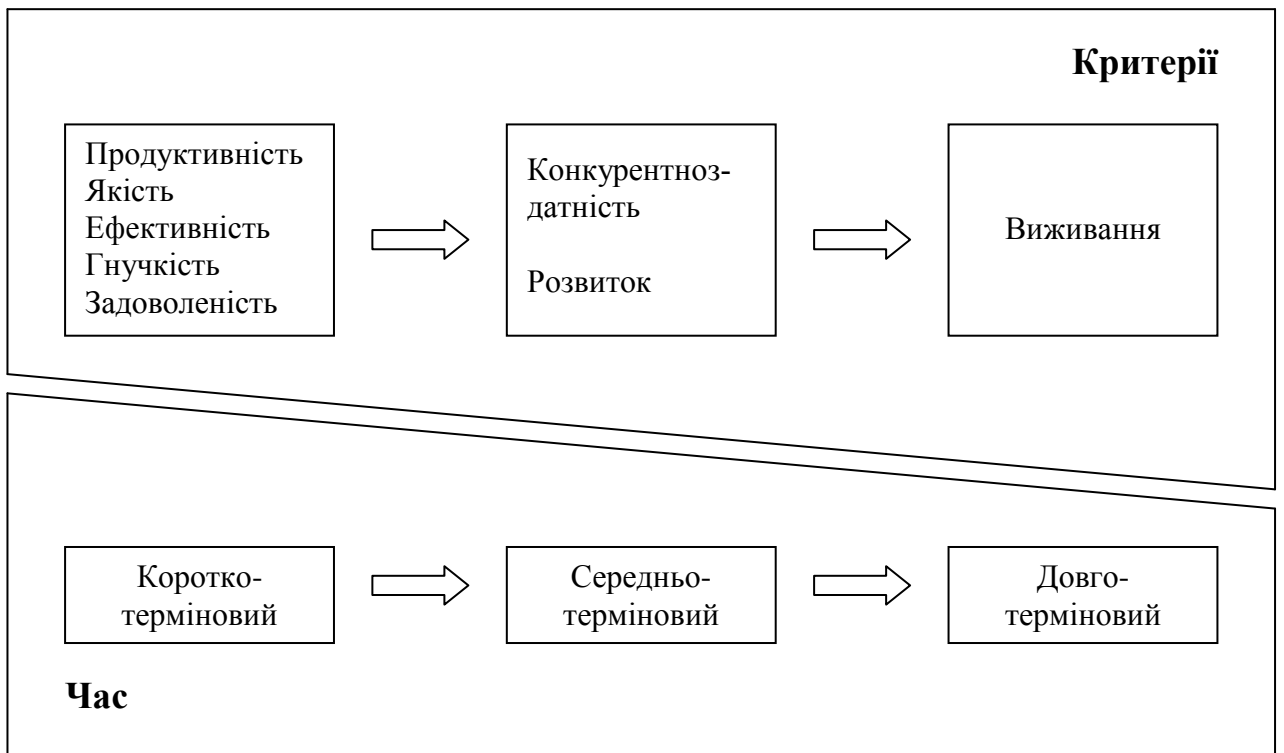


Рис. 11.5. Часова модель ефективності

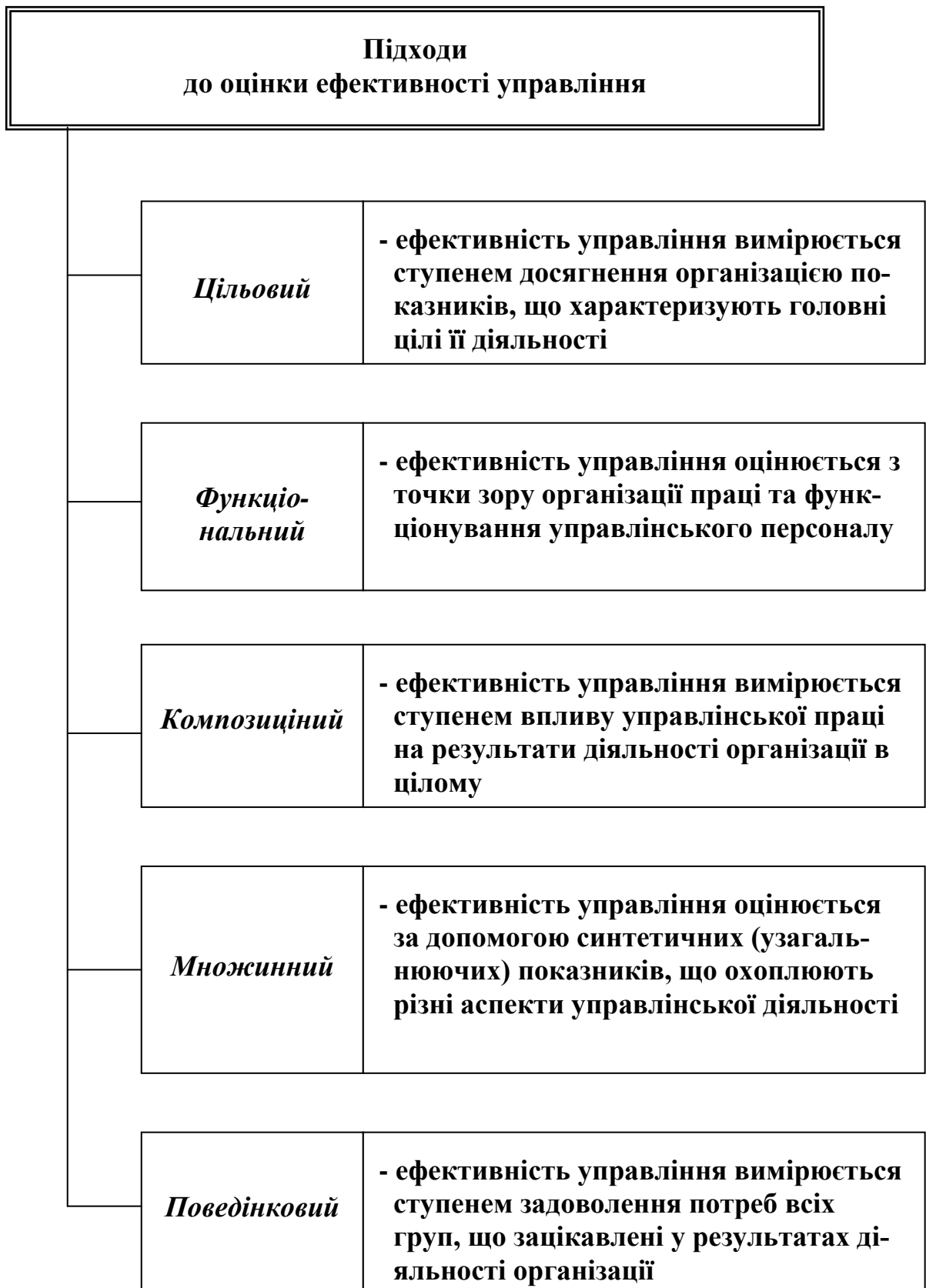


Рис. 11.6. Підходи до оцінки ефективності управління та їх характеристика

План семінарського заняття

1. Ефективність діяльності організації.
2. Підходи до визначення організаційної ефективності.
3. Ефективність управління.

Контрольні запитання

1. Який зв'язок існує між ефективністю й результативністю функціонування організації, з одного боку, та рівнем управління і діями конкретних менеджерів, з іншого?
2. Які типові чинниками спричиняють низьку ефективність західних компаній?
3. Які заходи із подолання недоліків управління компаніями використовуються для підвищення ефективності їх діяльності?
4. Наведіть склад компонент, які містить визначення організаційної ефективності.
5. Які види ефективності Ви знаєте та який взаємозв'язок існує між ними?
6. Як впливає синергічний ефект на співвідношення різних видів ефективності?
7. Які фактори впливають на кожний вид ефективності?
8. У чому полягають особливості різних підходів до управлінської діяльності?
9. Як Ви розумієте внесок функцій управління у досягнення високої ефективності організації?
10. Чим відрізняються підходи до визначення організаційної ефективності? Які з них, з Вашої точки зору, більш реалістичні?
11. Які управлінські заходи використовуються для реалізації цільового підходу до ефективності?
12. У чому полягають проблеми використання цільового підходу до визначення організаційної ефективності?

13. На чому ґрунтується системний підхід до визначення організаційної ефективності?

14. Які складові становлять предмет вибору у моделі конкуруючих оцінок?

15. Як Ви розумієте часову модель організаційної ефективності?

16. Наведіть критерії, за допомогою яких відображаються коротко-, середньо- та довготермінова ефективність організації.

17. В чому полягає відмінність змісту категорій “результативність управління”, “ефект управління” та “ефективність управління”?

18. Поясніть обставини, що перешкоджають виявленню ефекту від управлінської діяльності.

19. Назвіть найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління. Дайте їх сутнісну характеристику.

20. Дайте загальну характеристику напрямків підвищення ефективності управлінської діяльності.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опишіть чинники, які на вашу думку перешкоджають ефективному управлінню у вітчизняних організаціях.

2. Наведіть перелік типових заходів, за допомогою яких організація може впливати на індивідуальну ефективність виконавців.

3. Для яких підприємств на Вашу думку більш придатний цільовий підхід до визначення організаційної ефективності – великого чи малого розміру? Обґрунтуйте свою відповідь.

4. Визначте часткові показники ефективності управління (множинний підхід), які дають змогу за мінімальних витрат одержати достовірну оцінку ефективності управління організацією в цілому. Поясніть свій вибір.

5. Запропонуйте перелік найважливіших критеріїв та показників, за якими доцільно складати рейтинг підприємств стосовно рівня ефективності їх управління.

6. Обґрунтуйте доцільність використання різних форм просування службою.

Тести

I. Одиничний вибір. Виберіть єдину правильну відповідь.

1. Визначення продуктивності як критерію організаційної ефективності:

- а) здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища
- б) здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою задоволення запитів споживачів
- в) співвідношення “виходів” до введених факторів
- г) задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг

2. Сутнісний зміст системного підходу до організаційної ефективності:

- а) підкреслення центральної ролі досягнення мети як критерію для оцінки ефективності
- б) визначення основних елементів в організації і необхідність її адаптації до умов системи більш високого рівня (зовнішнього середовища)
- в) акцентування уваги на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації
- д) немає правильної відповіді

3. Сутність функціонального підходу до визначення ефективності управління:

- а) ефективність управління вимірюється ступенем досягнення організацією головних цілей її діяльності
- б) ефективність управління визначається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу
- в) ефективність управління вимірюється ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому

- г) ефективність управління оцінюється за допомогою синтетичних (узгальнюючих) показників, що охоплюють різні аспекти управлінської діяльності
- д) ефективність управління вимірюється ступенем задоволення потреб всіх груп, що зацікавлені у результатах діяльності організації

4. Група управлінського персоналу, для якої з метою підвищення ефективності праці доцільне підвищення заробітної плати без підвищення посади:
- а) молоді управлінські працівники
 - б) управлінські працівники з досвідом у роботі

II. Множинний вибір. Виберіть кілька правильних відповідей.

5. Чинники, що впливають на індивідуальну ефективність:
- а) мотивація
 - б) технологія
 - в) лідерство
 - г) знання
 - д) здібності
6. Підходи до визначення організаційної ефективності:
- а) системний
 - б) функціональний
 - в) багатопараметричний
 - г) множинний
 - д) цільовий
7. Складові моделі конкуруючих оцінок:
- а) жорсткий контроль
 - б) гнучкість

- в) спеціалізація
- г) внутрішні фактори
- д) зовнішні фактори

8. Критерії середньотермінової організаційної ефективності:

- а) якість
- б) конкурентноздатність
- в) розвиток
- г) гнучкість
- д) продуктивність
- е) виживання

9. Підходи до оцінки ефективності управління:

- а) багатопараметричний
- б) множинний
- в) цільовий
- г) функціональний
- д) системний

10. Показники результату (ефекту) управлінської праці:

- а) продуктивність управлінської праці
- б) питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих
- в) скорочення управлінського персоналу
- г) питома вага витрат на управління в собівартості продукції
- д) обсяги приросту прибутку

Термінологічний словник

Гнучкість - здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів.

Ефективність –оптимальне співвідношення (сполучення) виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентноздатності та розвитку організації.

Ефективність групова - рівень виконання завдань групами працівників або підрозділами організації.

Ефективність індивідуальна - рівень виконання завдань конкретними працівниками або членами організації.

Ефективність організаційна - рівень виконання завдань організацією.

Ефективність організації – співвідношення “виходів” до введених факторів.

Задоволеність - рівень задоволення організацією потреб своїх працівників.

Композиційний підхід до ефективності управління - ґрунтується на визначенні ступеню впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Конкурентноздатність - становище організації в галузі, її здатність конкурувати у боротьбі за споживача.

Множинний підхід до оцінки ефективності управління - спроба оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, за допомогою яких охоплюються найважливіші аспекти управлінської діяльності конкретної організації.

Поведінковий (багатопараметричний) підхід до визначення ефективності - погляд на ефективність діяльності організації з точки зору задоволення інтересів всіх працівників та їх груп, що приймають участь в діяльності організації.

Поведінковий підхід до оцінки ефективності управління - ґрунтується на вимірюванні ступеню задоволення сподівань і потреб всіх груп, зацікавлених у

результатах діяльності організації (головний критерій - досягнення балансу інтересів).

Продуктивність – здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища.

Результативність управління - цільова спрямованість системи управління організацією на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям.

Розвиток – спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища.

Системний підхід до визначення ефективності – погляд на ефективність діяльності організації, що передбачає визначення основних елементів в організації (входи – процес – виходи) і необхідність її адаптації до умов системи більш високого рівня, частиною якої вона є (зовнішнього середовища).

Функціональний підхід до оцінки ефективності управління - погляд на ефективність управління з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, тобто результатів та витрат самої управлінської системи.

Цільовий підхід до визначення ефективності – погляд на ефективність діяльності організації з точки зору досягнення мети як критерію для оцінки ефективності.

Цільовий підхід до оцінки ефективності управління - ґрунтується на посиленні, що головною метою діяльності будь-якої системи управління є досягнення організацією встановлених цілей найбільш доцільним способом. Відповідно до цього підходу ефективність управління вимірюється ступенем досягнення організацією показників, що характеризують головні цілі її діяльності.

Часова модель організаційної ефективності ґрунтується на системному підході та додатковому факторі – параметрі часу.

Якість – задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг.

Рекомендована література

1. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 1998. - 256 с.
2. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: Пер. с англ. – 8-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2000. – XXVI, 662 с.
3. Иванов А.П. Менеджмент. Учебник - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002 г. - 440 с.
4. Менеджмент (современный российский менеджмент): Учебник/Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. – М.: ФБК-ПРЕСС, 1998. – 504 с.
5. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 480 с.
6. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Курс лекцій. Навчальний посібник для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій». - Житомир: ЖІ-ТІ, 1998. - 600 с.
7. Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А. Р.А. Управление экономикой. Учебник - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1999 - 784 с
8. Румянцева З.П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 336 с.