Министерство образования и науки Украины

Севастопольский национальный технический университет

Кафедра менеджмента и экономико-математических методов

Реферат

По дисциплине: Основы труда менеджера

На тему: «Анализ эффективности деятельности

менеджера и управленческого персонала»

Выполнила:

Ст. гр.МО-21

Дубовская А.В.

Проверил:

Доцент Раков

Севастополь 2008

План

1. Введение.
2. Эффективность менеджмента и способы ее оценки

3. Критерии и показатели эффективности управления.

4.Заключение

5.Список использованных источников.

Введение

Менеджер - это руководитель, который наделен полномочиями и ответственностью, соответствующими его должности. На качество деятельности менеджера оказывают влияние трудовые отношения в коллективе и отношения собственности. Управление трудовыми отношениями осложняется:

1. непостоянным уровнем активности работников;
2. их стремлением к самореализации;
3. совместимостью.

Эффективное сотрудничество работников в группе - это одно из основных направлений работы менеджера. Сложность работы, вытекающая из отношений собственности, заключается в их постоянном развитии. Оба этих фактора влияют на изменение мотивации работников и, как следствие, трансформируют методы воздействия на них.

1. Эффективность менеджмента и способы ее оценки

Различие между предпринимателем как собственником и менеджером как наемным сотрудником: предприниматель в ходе работы рискует всем своим имуществом, а менеджер лишь своим заработком. Объединяет их то, что оба они руководят коллективом в условиях рыночной экономики. Роль менеджера заключается в обеспечении процесса развития предприятия, который основывается на анализе возможных направлений развития их выявлении и разрешении противоречий, возникающих в процессе производственной деятельности и в системе общественных отношений. Условиями эффективного менеджмента являются результативность и качество внешних связей, развитость коммуникационной системы, а также благоприятный социально-психологический климат.

Для успешной работы менеджер должен обладать высокой профессиональной подготовкой. Регулярная аттестация менеджера позволяет поддерживать его профессиональный уровень, оказывает также не последнее влияние на конкурентоспособность организации в целом и ее продукцию в частности.

Оценка эффективности менеджмента заключается в анализе работы управленческого аппарата. В результате данной оценки определяются результативность управленческих структур, их эффективность, качество выполняемой работы, развитость партнерских отношений, социально-психологический климат, имидж и деловая культура организации.

Особое внимание при оценке деятельности менеджера следует уделить внутренней атмосфере организации и качеству внешних связей, так как затраты на их организацию нельзя определить в денежном выражении, и в большей степени они зависят от личности руководителя. Результаты работы менеджера, как и результаты деятельности организации, оцениваются не только с точки зрения их прибыльности, но и безопасности для окружающей среды и человека.

Оценка деятельности менеджера может производиться его вышестоящим начальством, экспертной комиссией, независимыми оценочными центрами, коллегами и подчиненными с использованием тестов, деловых игр, собеседования и анализа выполненной работы. Источники оценки работы включают статистические и фактические материалы, отчеты, приказы, экспертные оценки и прогнозы.

По результатам аттестации разрабатываются рекомендации по повышению эффективности работы менеджера и дальнейшему формированию его карьеры.

Нестабильность экономической, социальной, политической и производственной среды, стремительное развитие научно-технического прогресса, высокая конкурентность и рискованность ставит руководителей коллективов и организаций перед необходимостью адаптации к изменяющемуся контексту управленческой деятельности. Выход многих предприятий из государственного сектора экономически, образование новых негосударственных структур повышает степень личной ответственности руководителя за деятельность сотрудников и организации.

Возросшая интенсивность, интеллектуальность, эмоциональная напряженность труда современного руководителя с одной стороны, требования эффективного функционирования структуры организации, грамотного отбора и расстановки сотрудников, создания эффективных рабочих команд, с другой стороны, привели к тому, что современная управленческая деятельность все теснее смыкается с научно-психологическими знаниями и, следовательно, будет тем успешней, чем эффективней психологическая наука включается в управленческую практику, в деятельность организации в целом.

В связи с этим для теории и практики психологии управления становится актуальной проблема обеспечения успешности деятельности руководителей предприятий и организаций в новых условиях, а для психологической науки - выявление и изучение психологических факторов детерминирующих результативность деятельности и особенности функционирования личности в условиях изменений внешней и внутренней среды, разработка методического инструментария, позволяющего повысить эффективность труда менеджера посредством психологического обеспечения его деятельности.

Изучение литературных источников по проблемам психологического обеспечения деятельности (Арзамаскин Ю.Н., Гандер Д.В., Деркач А.А., Дмитриева М.А., Калинчук Л.В., Караяни А.Г., Никифоров Г.С., Корнеева Л.Н., Селезнев В.Н., Уваров Л.Н., Черных И.И.) позволяет сделать вывод о том, что несмотря на большой интерес к этой проблеме в психологической теории и практике она не может быть отнесена к числу достаточно разработанных.

Среди исследователей психологического обеспечения деятельности менеджера пока нет единой точки зрения па понимание его сущности, особенностей. Недостаточно уделено внимания взаимосвязи с такими феноменами как самоутверждение, самосознание, потребности личности, психологические защиты личности, социализация, развитие личности и др. Таким образом, возникло противоречие между объективной потребностью в социально-психологическом обеспечении деятельности менеджера и его недостаточной разработанностью. С учетом этого противоречия был сделан выбор темы исследования. Практическая актуальность и недостаточная теоретическая разработанность социально-психологического обеспечения деятельность менеджеров и послужили причиной избрания ее в качестве цели диссертационного исследования.

2. Критерии и показатели эффективности управления

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Подход к оценке эффективности различных вариантов организационной структуры определяется ее ролью как характеристики системы управления. Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации (начиная с уровня выполнения плановых заданий); по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на ее функционирование. Критерием же эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры служит возможность более полного и стабильного достижения установленных целей или сокращения затрат на управление, эффект от реализации которых должен за нормативный срок превысить производственные затраты.

Принципиальное значение для оценок эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определение уровня эффективности, который принимается за нормативный. Здесь можно указать несколько подходов, которые могут дифференцированно использоваться применительно к конкретным случаям. Один из них сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта системы управления. Эталонный вариант может быть разработан и спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления, на основе передового опыта и применения прогрессивных организационных решений.

Характеристики такого варианта принимаются в качестве нормативных, при этом сравнительная эффективность анализируемой или проектируемой системы определяется на основе сопоставления нормативных и фактических (проектных) параметров системы с использованием преимущественно количественных методов сравнения. Может применяться также сравнение с показателями эффективности и характеристиками системы управления, выбранной в качестве эталона, определяющего допустимый или достаточный уровень эффективности организационной структуры.

Однако возникают некоторые трудности применения указанных подходов, которые обусловлены необходимостью обеспечения сопоставимости сравниваемых вариантов. Поэтому часто вместо них используется экспертная оценка организационно-технического уровня анализируемой и проектируемой системы, а также отдельных ее подсистем и принимаемых проектных и плановых решений или комплексная оценка системы управления, основанная на использовании количественно-качественного подхода, позволяющего оценивать эффективность управления по значительной совокупности факторов. Экспертная оценка может являться составным элементом комплексной оценки эффективности системы управления, включающей все перечисленные подходы, как к отдельным подсистемам, так и к системе в целом.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы.

Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление.

При оценке эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объем (увеличение объема выпуска продукции), прибыль (увеличение прибыли), себестоимость (снижение себестоимости), объем капитальных вложений (экономия на капитальных вложениях), качество продукции, сроки внедрения новой техники и т.п.

Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в т.ч. непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления, а также единовременные расходы на исследовательские и проектные работы в области создания и совершенствования систем управления, на приобретение вычислительной техники и других технических средств, используемых в управлении, затраты на строительство.

При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности и ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности при неизменности остальных. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность.

Производительность аппарата управления может определяться, в частности, как количество произведенной организацией конечной продукции или объем выработанной в процессе управления информации, приходящийся на одного работника, занятого в аппарате управления.

Под экономичностью аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование, соизмеренные с объемами или результатами производственной деятельности. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как удельный вес затрат на содержание аппарата управления в стоимости реализованной продукции, удельный вес управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала, стоимость выполнения единицы объема отдельных видов работ.

Адаптивность системы управления определяется ее способностью эффективно выполнять заданные функции в определенном диапазоне изменяющихся условий. Чем относительно шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система.

Гибкость характеризует свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свою роль в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений. В принципе гибкость структуры управления может оцениваться по многообразию форм взаимодействия управленческих органов, номенклатуре решаемых подразделениями задач, уровню централизации ответственности и другим признакам.

Оперативность принятия управленческих решений характеризует своевременность выявления и решения управленческих проблем, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

Надежность аппарата управления в целом характеризуется его безотказным (соответствующим поставленным целям) функционированием. Если считать качество определения целей и постановки проблем достаточным, то надежность аппарата управления может относительно полно характеризоваться его исполнительностью, т.е. способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов.

Для оценки исполнительности аппарата управления и его подсистем могут применяться такие показатели, как уровень выполнения плановых заданий и соблюдение утвержденных нормативов, отсутствие отклонений при исполнении директивных указаний, нарушений административно-правового и технологического регламента и т.п.

Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень, которые могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур.

К ним относятся: звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности, уровень специализации и функциональной замкнутости подсистем и т.п.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и ее организационной структуры объекту управления.

Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, содержательной полноте и целостности процессов управления, соответствии численности и состава работников объему и сложности работ, полноте обеспечения производственно-технологических процессов требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учетом их номенклатуры, мощности и быстродействия.

Важными требованиями, которые должны быть реализованы при формировании системы показателей оценки эффективности организационной структуры, являются обеспечение структурно-иерархического соответствия показателей системе целей организации, способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей. При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствованию системы управления и ее организационной структуры допускается использование не связанных в единую систему частных показателей. Основное требование к их выбору — максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигаемого эффекта.

Эффективность управления— это:

* характеристика степени управляемости организации, скорости и формы ее реагирования на принимаемые менеджером управленческие решения;
* степень достижения управляющим органом поставленных целей и запланированных результатов.

Эффективность управления обусловлена:

* управленческим потенциалом менеджмента (профессиональными и личными характеристиками менеджеров);
* организационной структурой управления;
* схемами функционирующих в организации коммуникативных процессов;
* стилем руководства организацией;
* технологией управления (совокупность функций, методов и форм управленческого воздействия);
* организационной культурой;
* социально-психологическими факторами.

Основные подходы к оценке эффективности менеджмента.

Экономические — предполагают соотношение результатов хозяйственной деятельности организации и затрат ресурсов на управление (например, полученной прибыли и затрат на управление).

Социальные — ориентируют на учет социальных результатов управленческой деятельности (например, морально-психологический климат, сплоченность трудового коллектива, ритмичность в работе, отсутствие деструктивных конфликтов и др.).

1. Критерии и показатели эффективности управления

Эффективность производства:

* объем производства;
* прибыль;
* рентабельность;
* производительность труда;
* фондоотдача.
* Эффективность собственного управления.
* Количественные критерии (характеризуют экономический эффект):
* трудовые показатели (экономия живого труда в сфере управления — численность аппарата управления, трудозатраты на управление и др.);
* финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и др.);
* показатели экономии времени путем внедрения прогрессивных управленческих технологий.
* Качественные критерии (характеризуют социальную эффективность):
* уровень квалификации менеджмента;
* обоснованность принимаемых решений;
* организационная культура;
* управляемость организации;
* удовлетворенность трудом;
* морально-психологический климат;
* сплоченность трудового коллектива;
* авторитет менеджмента организации;
* другие.

Факторы эффективности деятельности менеджера.

Необходимые личностные качества:

* способность управлять собой;
* четкие ценности;
* четкие личные цели;
* продолжающееся саморазвитие;
* хорошие навыки решения проблем;
* творческий подход;
* умение влиять на окружающих;
* понимание особенностей управленческого труда;
* способность руководить;
* умение обучать;
* умение налаживать групповую работу.

Ограничения:

* неумение управлять собой;
* размытость личных ценностей;
* смутные личные цели;
* остановленное саморазвитие;
* недостаточность навыков решения проблем;
* отсутствие (недостаток) творческого подхода;
* неумение влиять на людей;
* недостаточное понимание особенностей управленческого труда;
* недостаток способности руководить;
* неумение обучать;
* низкая способность формировать коллектив (команду).

Заключение

Эффективность управления — это характеристика степени управляемости организации, скорости и формы ее реагирования на принимаемые менеджером управленческие решения; степень достижения управляющим органом поставленных целей и запланированных результатов.

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы:

* группа показателей, характеризующих эффективность системы управления;
* группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления;
* группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень.

Список использованных источников

* + 1. www.e-college.ru
    2. http://examen.od.ua/
    3. http://betapress.ru/
    4. http://www.zhuk.net Журнал "Управление компанией"