**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

**по дисциплине «Менеджмент»**

на тему «Эффективность менеджмента организации»

**Оглавление**

Введение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 3

Сущность эффективности управления \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_4

Критерии, факторы и показатели эффективности управления \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 8

Социальная ответственность организации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 12

Влияние культуры на организационную эффективность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 14

Заключение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 17

Список использованной литературы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 18

**Введение**

Менеджмент – управление деятельностью структур организации, ее материальными, техническими, человеческими, временными ресурсами; определение уровня профессиональной подготовки сотрудников и работа над повышением производительности труда; постоянный мониторинг рынка с целью повышения конкурентоспособности предприятия в своем секторе экономики; повышение научно-технического уровня управления.

Другое определение менеджмента: менеджмент – умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, работающих в организации.

Эффективность управления тем больше, чем выше уровень управленческого потенциала руководителей структурных подразделений предприятия, чем лучше налажена их взаимосвязь и координация деятельности с руководством организации. Но понятие «эффективность менеджмента» не столь простое понятие как это может показаться на первый взгляд, поэтому данная тема достаточно актуальна.

Организация – это живой организм. Она рождается, развивается и, если этого требуют обстоятельства, умирает. Темп изменений, происходящих во внешней среде, существенно возрос, чтобы выживать в такой динамично меняющейся среде организации, должны меняться с не менее высоким темпом. Проведение изменений всегда являлось важной функцией менеджмента, направленной на увеличение эффективности деятельности предприятия.

Целью данной работы является рассмотрение теоретических основ эффективности менеджмента организации, определение критериев и факторов, влияющих на эффективность управления и обозначение характеризующих ее показателей.

**Сущность эффективности управления**

Осуществление руководства организа­цией и сотрудниками вызывает необходимость определения эффективности дан­ной деятельности, использования при этом специфических изме­рителей. В связи с этим целесообразно использовать понятие «эф­фективность менеджмента». Актуальность данной проблемы объясняется многими факторами, к числу которых следует отнести:

* рост удельного веса и значимости управленческого тру­да в совокупном результате производственной (коммерческой деятельности);
* рост численности административно-управленческих ра­ботников;
* возможность крупных потерь из-за низкого качества и недостаточной оперативности управления.

Эффективность менеджментакак социально-экономи­ческая категория – это результативность данной деятельности, степень оптимальности использования материальных, финансо­вых и трудовых ресурсов. Функциональная роль эффективности управления – отражать уровень и динамику его развития, качест­венную и количественную стороны данного процесса [3, c 122].

**Эффективность –** это результативность функционирования системы и процесса управления как взаимодействия управляемой и управляющей систем, т.е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления. Эффективность показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает запланированных результатов. Эффективность управления проявляется в эффективности производства, составляет часть эффективности производства. Результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, – это и есть содержание эффективности как управленческой категории.

В управленческой литературе экономисты различают следующие аспекты эффективности менеджмента:

* Внутренняя эффективность – эффективность с точки зрения использования внутренних возможностей организации или с точки зрения управления внутренними ресурсами (затратами и капиталом);
* Внешняя эффективность – эффективность с точки зрения использования внешних возможностей организации;
* Общая эффективность – эффективность в качестве композиции двух ее составляющих: внутренней и внешней эффективности;
* Рыночная эффективность – насколько полно удовлетворяются запросы потребителя по сравнению с альтернативными способами их удовлетворения;
* Идеальная эффективность – вопреки усилиям менеджмента по оптимизации организационной структуры такая «эффективность» недостижима ни при каких обстоятельствах;
* Глобальная эффективность экономики — последствие способов функционирования экономической системы (в том числе международной) на организации микро уровня (фирмы) [4, с 81].

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

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

На эффективность деятельности менеджера влияет ряд фак­торов: потенциал сотрудника, его способность выполнять опре­деленную работу; средства производства; социальные аспекты деятельности персонала и коллектива в целом; культура орга­низации. Все эти факторы действуют совместно, в интеграци­онном единстве.

 Понятие эффективности включает в себя различные виды:

1. эффективность как способность достигать намеченных целей в запланированные сроки;
2. эффективность как цена ресурсов, затраченных на достижение цели;
3. эффективность как степень удовлетворения интересов различных групп личностей и организаций, связанных с деятельностью предприятия (собственников, менеджеров, работников, клиентов, поставщиков и др.)

 Причем эти виды эффективности часто противоречат друг другу, а выбрать эффективность, удовлетворяющую всех, практически невозможно. Поэтому следует учитывать, о какой эффективности и для кого идет речь.

 Таким образом, эффективность управления – один из ос­новных показателей совершенствования управления, опреде­ляемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение. Оценить эффективность управ­ления можно путём 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.

Значительный рост эффективности управленческой деятельности достигается в том случае, когда члены организации отождествляют ее целис собственными, активно участвуют в управлении, а это возможно лишь на высокой ступени зрелости как каждого в отдельности, так и коллектива в целом.

Сегодня наряду с эффективностью правомерно ставить вопрос и о качестве управления как способности удовлетворять потребности организации, ее партне­ров и клиентов на самом высоком уровне.

 Качество управления формируют:

* качество труда управленцев;
* качество организации процесса управления;
* качество структуры управления (рациональность, соответствие современным требованиям);
* качество методов управления (экономичность и проч.);
* качество управленческой информации.

Путями повышения качества управления является улучшение методов обработ­ки информации и принятия решений (ускорение разработки, совершенствование порядка доведения, контроля за их исполнением и проч.).

Высокая эффективность и качество управления позволяют фирме достигать успе­ха в конкурентной борьбе.

Изменение в более благоприятную сторону соотношения между полученными результатами и связанными с ними затратами называется **экономизацией** деятельности. На практике она возможна далеко не всегда, и нередко имеет место ее стабилизация и даже обратный процесс.

Сама экономизация управления достигается несколькими способами:

1) снижение затрат при тех же результатах;

2) увеличение результата при меньшем росте затрат;

3) увеличение результата при сокращении затрат (самый благоприятный вариант);

4) уменьшение результата при ещё большем уменьшении затрат.

 Таким образом, экономизацияуправления далеко не всегда связана с увеличе­нием выгодности, поскольку абсолютный результат может даже сокращаться. По­этому критерий выгодности принимается во внимание только при оценке достиже­ния конкретной управленческой цели вне связи с другими задачами.

 **Критерии, факторы и показатели эффективности управления**

Главной задачей аппарата управления является активное воздействие на управляемый объект с целью улучшения показателей его функционирования. В зависимости от назначения системы и условий ее функционирования критерием эффективности могут служить различные показатели.

Критерий эффективности – это показатель, выражающий главную меру желаемого результата, которая учитывается при рассмотрении вариантов решения.

Повышение эффективности управления зависят от ряда факторов, которые могут быть систематизированы по различным признакам.

По содержанию:

* экономические – система материального поощрения и материальной ответственности;
* политические – политические кризисы, мероприятия правительства по регулированию социальных процессов за счет работодателей, изменение в соотношении политических сил и т. д.;
* социально-психологические – межличностные отношения, авторитет руководителей, система моральных ценностей;
* организационные – рациональная структура аппарата управления, четкое функциональное разделение труда, правильный подбор и расстановка кадров, рациональный документооборот, трудовая дисциплина;
* технические – механовооруженность управленческого труда, степень использования техники, техническая культура.

 По форме воздействия:

* прямые – непосредственно влияют на эффективность управленческого труда (организация личной работы менеджеров, их квалификация, правильность подбора и расстановка кадров в аппарате управления);
* косвенные – оказывают опосредованное влияние на работу организации (психологический климат коллектива, стиль управления, динамика формальных и неформальных групп и др.).

 По продолжительности воздействия:

* кратковременные (нарушение трудовой дисциплины);
* длительные (стиль управления, психологический климат).

 По степени формализации:

* количественно измеримые (уровень механизации управленческого труда, интенсивность потоков);
* количественно неизмеримые (удовлетворенность трудовой деятельностью, психологический климат).

 Однако на эффективность работы предприятия (организации) оказывают помимо управления и другие факторы:

* качество сырья;
* уровень подготовки кадров;
* соответствие орудий труда требованиям научно-технического прогресса и т.д.

 Для оценки эффективности производства и управления используется система обобщающих и частных показателей.

 Обобщающие характеризуют конечные результаты.

 Частные показатели характеризуют использование отдельных видов ресурсов – труда, основных средств, инвестиций.

Обобщающие показатели

объем производства

прибыль

время и др.

рентабель-ность

Рис. 1. Обобщающие показатели

Частные показатели

темп роста производитель-ности труда

материалоемкость продукции

фондоотдача

Рис. 2. Частные показатели

 Эффективность управленческой деятельности применитель­но к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными показате­лями (социальная эффективность).

 Количественные показатели деятельности системы управлениявключают: комплекс трудовых показателей – экономия живого труда в сфере управления (численность, сокращение трудоем­кости процессов управления) и др.; финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и т.п.); показатели экономии времени (сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, организационных процедур).

 Важное значение имеют показатели социальной эф­фективности управления (качественные):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.

Если в результате рационализации управления удается достичь высокого уровня указанных показателей, то происходит положительный сдвиг в организации управления и достигается экономический эффект [2, с 318].

 Эффективным управленческим структурам свойственны:

* системность, единствосоставляющих звеньев при четком разграничении выполняемых ими функций;
* высокая реактивность, динамичность и одновременно адаптивность к новым внешним и внутренним условиям, способность изменяться. Для этого управленческая структура должна быть в минимальной степени инерционной, содержать в себе элемент, отвечающий за ее упорядочение и улучшение;
* стабильность, т.е. способность сохранять равновесие при возмущающихся действиях внутренних и внешних факторов;
* простота, минимальное число должностей и уровней управления;
* рациональное сочетание централизации и децентрализации принятия решений, расширение зон самоконтроля;
* обеспечение ориентации работы не на собственные нужды, а на интересы потребителя;
* деятельность в рамках законов и общепринятых норм деловой этики [1, с 230].

**Социальная ответственность организации**

Социальная ответственность является одним из важных факторов социальной эффективности управления.

Для того чтобы предприятие эффективно функционировало на рынке, оно должно интегрировать свои экономические интересы (экономическое поведение) с интересами общества на основе высокой социальной ответственности.

**Социальная ответственность** – это действия организации, предпринимаемые во благо общества добровольно, а не по требованию закона.

В обществе, у руководителей предприятия складываются различные отношения к социальной ответственности:

Аргументы «за»:

- благоприятные для предприятия долгосрочные перспективы;

- изменение потребностей и ожиданий широкой общественности;

- наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем;

- нормальное обязательство вести себя социально ответственно.

Позиция «против»:

- нарушения принципа максимизации прибыли,

- расходы (издержки) на социальную ответственность,

- недостаточный уровень (и желание) отчетности перед общественностью,

- недостаток умения разрешать социальные проблемы.

Организации несут социальную ответственность в отношении своих подразделений, в отношении окружающей среды и в отношении процветания общества в целом.

Если предприятие ставит целью завоевать доверие общества, то ему необходимо сознательное и активное поведение, ориентиро­ванное на общественные запросы, оно и будет служить базой соответствующей стратегии.

Можно выделить три основных компонента такой стратегии – общественное, коммуникативное и инновационное поведе­ние предприятия.

Ответственное поведение.В общественном смысле ответст­венность означает способность предприятия отвечать на вопро­сы групп претензий до тех пор, пока спорная проблема не бу­дет окончательно снята с повестки дня.

Коммуникативное поведение. Если предприятие намерено взять на себя ответственность за свою роль в обществе, то об общественных претензиях оно может узнать из диалога с заин­тересованной стороной. Соответствующая коммуникация дол­жна базироваться на признании групп претензий в качестве подлинных партнеров по коммуникации. Это условие означает, прежде всего, терпимость по отношению к противоположному мнению; способность к самопознанию и самоанализу (компа­ния должна уметь критически оценивать свои субъективные восприятия); готовность к диалогу с группами претензий; спо­собность разрешать конфликтные ситуации.

Инновационное поведение. Предприятие должно искать оп­тимальные решения как для существующих, так и для возмож­ных проблем, связанных с инновациями, которые должны на­ходить одобрение со стороны общества. В конечном счете, по­ведение компании служит предпосылкой комплексности удов­летворения запросов общества.

Стремление организации к завоеванию общественного доверия может находиться как в соответствии, так и в противоречии с предпринимательской ориентацией на прибыль. Общественная ответственность и ее давление могут привести к тому, что организация вынуждена отказаться от некоторых видов хозяйственной деятельности или осуществлять их другим способом. Но, с другой стороны, часто общественная ориентация открывает перед предприятием новые хозяйственные перспективы и новые возможности получения прибыли.

**Влияние культуры на организационную эффективность**

Важным фактором в достижении эффективности организации является ее культура. С точки зрения менеджмента **культура организации** – это способы выполнения работы и способы обхождения с людьми в организации. Под культурой организации также понимают атмосферу или социальный климат в организации.

В понятие «культура» организации входят идеи, убеждения, традиции и ценности, которые выражаются в доминирующем стиле управления, в методах мотивации сотрудников, имидже организации и т.д.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, её частью, оказывающей активное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют её основу.

Зачастую культура является единственным пред­сказателем долгосрочного поведения организации, отражением её ценностей и убеждений, силы и слабости. Общая культура конкретной организации может характеризоваться одним из следующих видов культуры:

* техническая;
* административная;
* маркетинговая;
* финансовая;
* потребительская;
* ориентированная на клиента и др.

 Можно выделить четыре основных типа культуры организации – культура власти, роли, задачи и личности, которые тесно связаны с соответствующей структурой.

 Культура власти. Она характерна для небольших пред­принимательских организаций, ей присуща большая централи­зация. Данному типу культуры чаще соответствуют линейные структуры.

 Культура роли. Олицетворением её является классическая форма организации. Этот тип культуры характе­ризуется строгой специализацией различных подразделений (финансовое, сбыта и т.д.), определяющим влиянием правил и инструкций, задающим разделение работы, полномочия, спосо­бы связи и разрешение конфликтов (линейно-функциональные структуры). В культуре роли основной источник власти — сила положения.

 Культура задачи. Эта культура ориентирована на кон­кретный проект, программу или работу. Основ­ной акцент в этой культуре делается на выполнение работы. Организация с такой культурой стремится достичь наибольшей эффективности, соединяя необходимые ресурсы и подходящих работников. Культура задачи рассчитывается на способность группы повысить эффективность работы и объединить, отожде­ствить сотрудника с целями организации.

 Культура личности. В этой культуре личность находится в центре, человек делает то, что хорошо умеет делать в рамках общей цели, и поэтому к нему прислушиваются. Этот стиль характерен для работы инновационных подразделений, венчур­ных (рисковых) групп.

 Выбор подходящей культуры и структуры организации зависит от следующих факторов: истории и формы собственности, размера организации, технологии работ, целей и задач, внешней среды и людей. Изменение любого фактора требует адаптации организации, если она стремится быть эффективной.

 Системное изменение культуры влечет за собой изменение поведения людей и может вывести организацию на новую качественную ступень.

 Выделяются три возможных способа адаптации организации:

* посредством обсуждения;
* посредством воспроизводства (пред­полагает децентрализацию или деление на подразделения, в которых культура и структура формируются в соответствии с различиями во внешней среде);
* посредством дифференциации (основывается на том, что все виды деятельности организации могут быть сгруппированы в четыре категории, каждой из ко­торых лучше всего соответствует определенная культура: устой­чивое состояние, инновационная, кризисная, руководство).

 Бо­лее эффективны те организации, которые проводят дифферен­циацию с учетом этих категорий и где дифференциация кон­тролируется интеграцией.

 Суммируя все изложенное, можно сказать, что организаци­онная культура это важный фактор в достижении эффективно­сти организации.

**Заключение**

 При написании работы была определена сущность эффективности управления; рассмотрены критерии, факторы и показатели эффективности управления, выявлено влияние культуры на организационную эффективность.

Эффективность **–** это результативность функционирования системы и процесса управления как взаимодействия управляемой и управляющей систем, т.е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления. Эффективность показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает запланированных результатов.

Для оценки экономической эффективности используется ряд показателей. Наиболее распространенным из них на уровне предприятия (организации) являются: материалоемкость; фондоотдача; окупаемость капитальных вложений; производительность труда; рентабельность.

Все большее значение приобретают вопросы социальной и экологической эффективности. Социальная эффективность оценивается с точки зрения полезности производимой продукции для общества, а экологическая эффективность предполагает рациональное использование природных ресурсов и охрану окружающей среды.

Эффективность организации является управленческой категорией, поэтому управление эффективностью — это главная задача, которую менеджмент дол­жен решать непрерывно и системно. Только такой подход позволяет получить результаты, соответствующие целевым установкам организации.

 Таким образом, тема «Эффективность менеджмента организации» является важной при изучении курса менеджмента.

 **Список использованной литературы**

1. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2007. – 504 с.
2. Максимцев М.М., Игнатьева А.В. Менеджмент: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 2003 – 343 с.
3. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Учебник. — 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. – 293 с.
4. Федин С.В., Федина Н.В., Тесленко И.Б. Основы менеджмента: Основы управления в отраслях экономики: Учебное пособие. Владимир, 2004. – 256 с.