Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь

УО «Гродненский государственный аграрный университет»

Кафедра менеджмента, маркетинга и права

**Реферат**

по дисциплине «Менеджмент»

на тему:

**Экономическая эффективность работы аппарата управления**

**Гродно 2010**

1. **Теоретические основы экономической эффективности работы аппарата управления в рыночных условиях.**

**1.1 Суть управленческой деятельности и общие факторы в работе руководителей**

Управленческий труд**-** вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом. По сути это планомерная деятельность работников административно- управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль за работой сотрудников организации.

Содержание УТ зависит от его объекта и определяется структурой производственных процессов, приемами труда, его техническим оснащение, а также взаимоотношениями, которые возникают в процессе выполнения управленческих функций**.**

В основе рациональной организации УТ лежат определенные принципы:

Комплексность (всесторонность, полнота**) -** предполагает, что научная организация УТ развивается не по одному направлению, а по их совокупности, касается не одного работника, а всего управленческого коллектива.

Системность -взаимное согласование, увязка, устранение противоречий всех элементов рассматриваемого объекта (системы).

Регламентация -установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, инструкций, нормативов и других нормативных документов, основанных на объективных закономерностях развития системы управления.

Специализация -заключается в закреплении за каждым подразделением определенных функций, работ и операций с возложением на них полной ответственности за конечные результаты его деятельности в процессе управления.

Стабильность -трудовой коллектив должен работать в условиях стабильности его состава, функций и задач, решаемых коллективом. Это не исключает динамики в развитии коллектива.

Целенаправленное творчество **-** заключается в достижении двух взаимосвязанных целей: обеспечение творческого подхода при проектировании и внедрении передовых приемов труда и максимальное использование творческого потенциала управленческих работников в их повседневной деятельности.

Каждый из рассмотренных принципов имеет самостоятельное значение. Вместе с тем они дополняют друг друга, раскрывая различные способы общего подхода к организации УТ.

Менеджер - это член организации, который объединяет и координирует работу других ее членов для достижения желаемого результата. Это определение соответствует современному подходу к управленческой деятельности. Оно может быть отнесено к управлению организацией в целом, управлению конкретным подразделением или отдельным сотрудником в организации, определяя, прежде всего, ответственность менеджера за координацию деятельности коллектива или отдельного работника при решении конкретных задач для достижения целей организации. При этом следует иметь в виду, что менеджеры могут выполнять в организации и другую работу (иметь и другие обязанности) в дополнение к управленческим функциям.

Также как и организациям, менеджерам присущи общие характеристики. Однако общие характеристики руководителей всех организаций менее очевидны, чем различия в их работе. Но существуют, по крайней мере, несколько специфических характеристик управленческой деятельности, общих для всех руководителей, которые определяют отличительные особенности этой деятельности независимо от вида организации. Такими характеристиками являются: суть управленческой деятельности, роли руководителя, управленческие функции и уровни управления.

Описание содержания управленческой деятельности в целом представляет сложную задачу из-за ее большого разнообразия. Для обеспечения этой задачи можно воспользоваться выполненными исследованиями ряда авторов и специальными классификационными схемами для описания работы менеджера.

Исследования управленческой деятельности показали, что эта деятельность по своей сути очень сильно отличается от неуправленческой работы. Американский исследователь Минцберг, выполнивший исследования по изучению труда руководителей высшего звена и обобщивший более ранние исследования, в качестве отличительной особенности труда руководителей отметил большое разнообразие конкретно выполняемой ими работой, на которую во многих случаях они затрачивали мало времени, а также необходимость и умение принимать решения по фрагментам проблем. Выводы американского ученого подтверждает практика менеджмента.

С учетом этого можно утверждать, что суть управленческой деятельности определяют: большое разнообразие конкретно выполняемой руководителем работы, ее кратковременность и фрагментарность. именно эти качества (разнообразие, кратковременность и фрагментарность) являются отличительной характеристикой управленческой деятельности.

Роли руководителя являются набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретной организации и конкретной должности, которые должен играть руководитель в конкретной ситуации. Эти роли объединены в три группы: межличностные роли, информационные роли, роли по принятию решений.

Межличностные роли, называемые также ролевыми установками, определяют поведение менеджера как главы (главного руководителя) и связующего звена при выполнении работы, связанной с людьми в организации и вне ее.

Информационные роли (ролевые установки) всех менеджеров включают функции принимающего и распределяющего информации, связанные с получением, сбором и распространением информации, а также представителя организации при представлением ее во внешней среде.

Роли (ролевые установки) связанные с принятием решений, определяют поведение менеджеров как предпринимателя, устраняющего нарушения в работе организации, распределителя ресурсов в организации для достижения ее целей и ведущего переговоры для достижения выгоды и устранения препятствий в достижении успеха организации.

Хотя все руководители играют определенные роли, это не значит, что большое число руководителей в крупной организации заняты выполнением одной и той же работы. Крупные организации имеют такой объем управленческой работы, что она также должна быть разделена между менеджерами с учетом их специализации.

Одна из форм разделения управленческого труда носит горизонтальный характер: расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений по функциональному признаку конкретной сферы деятельности (например, финансы, производство, маркетинг и.т.д.). Как и для выполнения производственных работ, горизонтальная разделенная управленческая работа должна быть скоординирована, чтобы организация могла добиться успеха в своей деятельности.

Вертикальное разделение труда, развернутое по пирамиде от руководителя, который возглавляет руководителей, до руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала, образует уровни управления.

При этом вне зависимости от конкретного числа уровней управления в организации руководителей всех уровней традиционно делят на три категории, соответствующие трем уровням управления.

Руководители низового звена (операционные управляющие, младшие начальники) составляют организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими или другими работниками (неуправляющими).

Руководители среднего звена обеспечивают координацию и руководят работой младших начальников. Характер работы руководителя среднего звена в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом. Руководители среднего звена как социальная группа испытывают особенно сильное влияние различных изменений экономического и технологического характера на производстве в течение 80-90-х годов, волна корпоративных слияний для повышения эффективности компаний также вызвала радикальное сокращение руководителей этого звена.

Руководители высшего звена представляют малочисленную группу руководителей, даже в самых крупных организациях их всего несколько человек.

**1.2 Успешное управление организацией**

В практике менеджмента успешным считается управление, при котором обеспечивается достижение целей организацией. Однако понятие успеха организации требует пояснения.

Во-первых, всякий успех может быть оценен через определенные результаты деятельности организации (показатели, характеристики или состояние организации), которые отражает сущность этого успеха, в том числе по отношению к другим организациям. Решением этой проблемы может быть определение общих составляющих успеха организации в рассматриваемых условиях ее функционирования.

Во- вторых, приведенное выше определение успешного управления (как достижения целей организации) необходимо дополнить основными подходами к решению главных проблем управления организацией, функционирующей в условиях изменения внешней среды, характерных для рыночной экономики.

Основными составляющими успеха организации в рыночной экономике являются: выживание, результативность и эффективность деятельности, производительность и практическая реализация принимаемых решений.

Выживание характеризует возможность организации осуществлять свою производственно - сбытовую деятельность как можно дольше в условиях изменения внешней среды.

Результативность и эффективность определяют условия, при которых организация сможет осуществлять свою деятельность на рынке в длительном периоде.

Производительность. Приведенное общее представление об эффективности и результативности весьма абстрактно и не позволяет проводить сравнительную оценку организаций, а также определять конкретные негативные тенденции в работе каждой из них, хотя такое решение желательно получить как можно раньше. Поиск количественной оценки эффективности организаций привел к показателю относительной эффективности, в качестве которого в менеджменте используется производительность.

В общем случае, производительность характеризует соотношение количества единиц чего- либо (например, продукции или услуг) организации на ее выходе к количеству единиц на входе (израсходованных ресурсов).

Чем более эффективна деятельность организации, тем выше ее производительность. Ключевой составляющей производительности является качество производимой продукции или услуг, производительность на всех уровнях организации является критически важным фактором для того, чтобы она могла выжить и добиться успеха в условиях конкуренции.

Практическая реализация непосредственно характеризует эффективность управления организацией. Целью управления является наиболее эффективное выполнение реальной работы реальными людьми. При этом само управление непосредственно реализуется как конкретное управленческое решение. В свою очередь, успешным управленческим решением является такое решение, которое реализуется, то есть, превращается в результативное и эффективное воздействие по достижению целей организации.

**1.3 Критерии оценки работы аппарата управления**

Показатели, по которым оцениваются работники, называются критериями оценки. Для объективной оценки результативности труда требуется довольно большое количество критериев, характеризующих объем работ, и ее результаты, а также проявляемые работником качества. При их выборе следует учитывать, во-первых, для каких конкретных задач используются результаты (повышение оплаты труда, служебный рост или увольнение) и, во-вторых, для каких категорий и должностей они устанавливаются (в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника).

В связи с разделением управленческого труда результат труда руководителя оценивается, как правило, по итогам производственно - хозяйственной или иной деятельности организации или подразделения (например, выполнение плана по прибыли, рост числа клиентов и т.п.), а также через социально- экономические условия труда подчиненных работников (например, уровень оплаты труда, мотивированность персонала). В частности, эффективность труда руководителя предприятия может оцениваться по: прибыли, росту прибыли, обороту капитала, доле на рынке, рентабельности предприятия и.т.д.

Результат труда специалистов определяется, исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей. При выборе показателей, характеризующих ключевые, основные результаты труда руководителей и специалистов, следует учитывать, что они:

- оказывают непосредственное и решающее влияние на результат;

- занимают значительную часть рабочего времени;

- что их должно быть сравнительно немного (4-6);

- составляют, по крайней мере, 80% всех результатов;

- приводят к достижению целей организации или подразделения.

например, эффективность работы линейных руководителей (начальники производств, цехов, мастеров) может быть оценена по следующим показателям: выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре; динамика объема производства; динамика производительности труда; снижение издержек производства; количество рекламаций и их динамика; удельный вес бракованных изделий и их динамика; величина простоев; потери от простоев; коэффициент текучести кадров.

Оценивая эффективность деятельности функциональных руководителей во внимание можно принять следующие критерии оценки:

- например, для начальника финансового отдела: прибыль, оборачиваемость оборотных средств, уровень сверхнормативных запасов оборотных средств.

оценивая деятельность управленческих работников, наряду с количественными результатами или прямой оценкой, используют и косвенные показатели. В отличии от прямых (непосредственный результат), они соответствуют «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, какие качества должны быть проявлены работником (обычно оцениваются в баллах).

К оценке профессионализма и деловых качеств различных категорий управленческого персонала подходят дифференцировано:

- для технических исполнителей - это своевременность, оперативность и качество выполнения работ, в ходящих в должностные обязанности, умение профессионально работать с первичными и нормативными документами;

- для специалистов - оценивается степень самостоятельности при выполнении должностных обязанностей, качество и результативность, ответственность за порученное дело, способность адаптироваться к новой ситуации, находить нестандартные подходы к решению возникающих проблем;

- для оценки руководителей организации, структурных подразделений необходимо учитывать: умение организовывать труд подчиненных, обеспечить эффективное руководство их работой, стиль общения с подчиненными, реально осуществляемый масштаб руководства и др.

В последнее время большое внимание уделяется не только экономической эффективности работы управленческих работников, но социально - психологическим показателям эффективности. К таким показателям можно отнести:

- удовлетворенность трудом, когда сотрудники удовлетворены условиями труда, характером и содержанием выполняемой работы, степенью самостоятельности и ответственности, заработной платой, отношениями с коллегами.

мотивация членов трудового коллектива, когда сотрудники хотят работать в данном коллективе, быть его членами, имеют возможности для саморазвития, повышение творческого потенциала, знают перспективы деловой карьеры.

- авторитет руководителя в коллективе. Следует оценить, каким авторитетом пользуется руководитель в коллективе: формальным, т.е. обусловленным набором властных полномочий, которые дают руководителю занимаемый им пост; моральным, т.е. приобретенным за счет нравственных качеств личности; функциональным, основанным на профессиональной компетентности, разнообразных деловых качествах руководителя.

- самооценка коллектива, которая касается целого ряда его важных характеристик и представляет собой итог успешности функционирования коллектива.

Следует отметить, что для того чтобы достигнуть высоких экономических и социально-психологических показателей деятельности управленческие работники, в современных условиях, должны обладать набором специальных качеств. В связи с переходом к рыночным отношениям появились и новые проблемы в деятельности организаций, такие как:

1. происходит интернационализация экономик всех стран при одновременном возрастании сложности и изменении рынков закупок сырья и сбыта. Менеджеры будут действовать в глобальном пространстве и должны встретится с проблемами глобальной конкуренции.
2. эффективность деятельности организации и менеджеров будет зависеть от трех составляющих: качества, производительности и ориентации на потребителя.
3. дальнейшее развитие НТП, многообразные технологические изменения, касающиеся технологии изготовления продукции и, что особенно важно, развитие быстрыми темпами информационных технологий. Сегодня три главных фактора в области информационных технологий влияют на бизнес-Интернет и другие формы глобальных сетей, электронная коммерция и мобильная вычислительная техника.
4. происходят изменения в ценностных ориентациях сотрудников (работа не только средство заработать, но и инструмент для саморазвития и самоорганизации

В соответствии с вышеперечисленными проблемами менеджер, для их устранения, должен обладать следующими характеристиками.

1. Менеджер - глобальный стратег, способный планировать деятельность организации с учетом будущего развития рынков.
2. он должен обладать приспособляемостью, которая характеризуется способностью определять и реагировать на неожидаемые изменения, своевременно менять планы и действия исходя из новых условий. Эффективные менеджеры не должны бояться перемен, а должны пользоваться ими и влиять на их ход.
3. Должен использовать современные методы и технологии в процессе управления организацией, в первую очередь компьютерные и информационные. Сейчас век информации.
4. Развитое мышление в критических ситуациях - способность решать проблемы, не путать мнения с аргументами, ассоциации с причинной связью.
5. Менеджеры должны проявлять созидательность в разработке новых программ или интерпретации традиционных методов и подходов к новым условиям. Они должны быть инноваторами. Для приобретения данных навыков менеджерам необходимо постоянное саморазвитие, самообучение.
6. Работа в команде: менеджеры будущего должны уметь работать эффективно и как члены, и как лидеры команды.

Преимущество работы в команде:

- сложность и комплексность проблем требуют решения, которые менеджер может принять, используя свои управленческие навыки, опыт, мнения коллег.

- выполнение задач требует различных способностей. По мнению специалистов, для хорошего высшего руководства требуется сочетание таких типов людей как человек мысли, человек действия, человек, разбирающийся в людях и понимающий их, и человек публики. Однако, эти типы способностей практически никогда не совмещаются в одном человеке.

- совместное обсуждение важнейших принципиальных проблем организации показывает, что руководитель доверяет своей команде, считает ее членов своими единомышленниками . и они стараются оправдать доверие.

- совместная выработка целей, важных стратегических решений формирует чувство причастности к ним.

- улучшаются межличностные отношения, снижаются стрессы, возможность возникновения конфликтов.

Препятствия командной работе

- не все руководители хотят и умеют работать в команде

- каждый руководитель, являясь официальным лидером, привык следовать принципу единоначалия. И преодолеть этот традиционный подход трудно.

- каждый член команды стремится к лидерству.

- в связи с необходимостью принимать быстрые, конкретные решения не всегда есть время для коллективного обсуждения.

- практически во всех организациях существует система вознаграждения за личные, а не групповые результаты деятельности

- работа в команде требует культуры совместной работы, она же в большинстве случаев отсутствует.

Все вышесказанное предопределяет необходимость учитывать не только экономические, но и социально - психологические критерии оценки их деятельности.

**Литература**

1. Будылкин Г.И. Практикум по управлению сельскохозяйственным производством. М.: Агропромиздат, 1986.
2. Вершигор Е.Е. Менеджмент: Курс лекций. М.. 1998.
3. Гончаров В.И. Менеджмент: Учебник.- Мн.: «Мисанта», 2003.
4. Глухов В.В. Менеджмент. Основы-математика-решения-управление-консалтинг.- Санкт- Петербург, 2002.
5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник.- Мн.: БГЭУ, 1996 (2003).
6. Королев Ю.Б., Коротнев В.Д., Кочетова Г.Н., Никифорова Е.Н. Менеджмент в АПК.- Учебник.- М.: Колос, 2000.
7. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И., Абакумов В.В. и др. Менеджмент: Учебное пособие для ВУЗов.- Санкт- Петербург: Бизнес-пресса, 2001.
8. Менеджмент: Учебник.- Под ред. Томилова В.В. - Санкт- Петербург «Юрайт», 2003.
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: дело, 1992 (2002).
10. Лоза Г.М., Будылкин Г.И., Попов Г.И. и др. Управление сельскохозяйственным производством.- М.: Колос, 1982.
11. Пиличев Н.А. Управление агропромышленным производством.- М.: Колос, 2000.