МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ

Академия управления персоналом

Институт менеджмента и бизнеса

Курсовая работа

по дисциплине: Менеджмент (основы науки управления)

по теме: Критерии эффективности управленческого труда.

Специальность «Менеджмент организаций».

Киев 2000

План курсовой работы

**по теме:**

***«Критерии эффективности управленческого труда»***

# Вступление………………………………………………………………….3

1. Управленческий труд………………………………………………...5
2. Производительность управленческого труда……………………...11
3. Экономическая эффективность управленческого труда………….17
4. Социальная эффективность управленческого труда……………...23
5. Методологический подход к оценке управленческой деятельности…………………………………………………………28

Заключение………………………………………………………………...35

Список использованной литературы…………………………………….38

**Вступление.**

На протяжении всей жизни человеческого общества были те, кто руководит и те кем руководят. Но люди до начала 20 века мало придавали значение самому понятию управление. Руководители (приказчики, распорядители и другие) управляли, опираясь на интуицию. В то время не задумывались над этим серьезно. С начала 20 века управление начинает выделяться в самостоятельную науку и продолжает развиваться в настоящее время. На протяжении развития этой науки основное внимание уделялось тому, как руководитель должен руководить, чтобы организация работала эффективно.

 Современное развитие общества показывает, что успешная деятельность организации во многом зависит от умелого и грамотного руководства.

Целью данной курсовой работы, является рассмотрение эффективности управленческого труда и методологических подходов к его оценке. То есть как оценить работу руководителя, выделить критерии и показатели эффективности управленческого труда. Но следует помнить, что труд руководителя настолько специфичен, что правильно определить его долю в полученном эффекте предприятия довольно проблематично. Эффективность труда в управлении не выступает непосредственно в виде произведенной на рабочем месте продукции. Результат деятельности работников аппарата управления включен в общую эффективность работы предприятия. Как в затратах совокупного труда определенную часть занимает труд по управлению, так и определенную долю производственного эффекта необходимо отнести на счет управления.

 Существует множество подходов к оценке эффективности управленческого труда. Предложенные методы во время их предварительной апробации на практике дали положительные результаты и показали косвенную взаимосвязь непосредственных результатов управленческого труда и конечных результатов функционирования аппарата управления.

Современный аппарат управления представляет собой очень сложный механизм с разнородными функциональными обязанностями и различным содержанием работы. Система показателей должна быть универсальной, применимой для различных сфер управленческой деятельности. Она тем активнее сыграет свою роль, чем объективнее будет характеризовать степень достижения выдвинутых задач.

**Управленческий труд.**

Сущность управления, его функции и специфика определяются, с одной стороны, задачами, которые оно решает, с другой - содержанием «простых» моментов процесса управленческого труда, т. е. его предметом, средствами и самим трудом. Управленческий труд – это разновидность умственного труда. Он непосредственно не выступает созидателем материальных благ, но является неотъемлемой частью труда совокупного рабочего, а потому и производительным трудом.

Основная цель управления как такового – создание необходимых условий (организационных, технических, социальных, психологических, и других) для реализации задач организации, «установление гармонии» между индивидуальными трудовыми процессами, координация и согласование совместной деятельности работников ради достижения конкретных запланированных результатов. Таким образом, управление - это прежде всего работа с людьми, а их трудовая деятельность служит объектом управляющего воздействия.

Трудовая деятельность людей в производстве как предмет управленческого труда может опосредованно выступать в виде информации в ее различных формах. Информация – специфический объект приложения управленческого труда. В связи с этим управленческий труд имеет информационную природу. В нем сочетаются творческие, логические и технические операции, связанные с обработкой информации, а обмен деятельностью между субъектом и объектом управления, между самими субъектами управления носит информационный характер. Следует отметить, что специфика решаемых в сфере менеджмента задач в основном предопределяет преимущественно умственный и творческий характер управленческого труда, в котором постановка целей, выработка способов и приемов их достижения, а также организация совместной деятельности членов организации составляет главный смысл и содержание труда людей, которых относят к управленческому персоналу. Эта категория работников, используя особый предмет труда – информацию и преобразуя ее, вырабатывает и принимает решения, необходимые для изменения состояния управляемого объекта. Поэтому в качестве орудий труда менеджеров выступают прежде всего средства работы с информацией (организационная и вычислительная техника), а результат их деятельности проявляется в управляющих воздействиях (управленческих решениях) и оценивается на основе достижения стоящих перед организацией целей. Достижение цели управления осуществляется путем подготовки и реализации совокупности управляющих воздействий. Управляющее воздействие на коллективы людей, на их трудовую деятельность – это и есть специфический продукт управленческого труда. Основной формой такого воздействия является управленческое решение.

В процессе управления его субъекты решают самые различные проблемы – организационного, технического, экономического, социально-психологического , правового характера. Это многообразие также является важной особенностью управленческого труда.

Управленческий труд – это специфический вид человеческой деятельности, обособившийся в процессе разделения и кооперации общественного труда. Это обособление является объективно необходимым условием развития не только общественного производства, но и общества в целом. По сравнению с другими видами труда в организации, управленческий труд обладает рядом специфических особенностей, которые выражаются в его характере, цели, предмете, результатах и используемых средствах.

Средствами управленческого труда являются организационная и вычислительная техника, а уровень и полнота ее использования определяют культуру и эффективность управления.

Параметры управленческого труда.

Цель – создание условий для достижения целей организации, координация и согласование совместной деятельности работников организации.

Предмет – люди и их трудовая деятельность. Информация.

Средства – средства организационной и вычислительной техники, ЭВМ, информация как средство связи.

Характеристика – умственный труд, сочетающий творческие, логические и технические операции. Косвенно производительный труд. Работа с людьми. Многообразие решаемых задач. Творческий характер.

Продукт - управляющее воздействие в форме управленческого решения.

Экономика управления производством раскрывается на основе анализа управленческого потенциала, затрат на управление, характера управленческого труда, эффективности управления.

Управленческий потенциал – это совокупность всех имеющихся ресурсов, которые использует фирма. Он выступает в вещественно-материальной форме (информация и ее носители) и как интеллектуальный потенциал (уровень квалификации, опыт, навыки, искусство руководителей-менеджеров). Структуру затрат на управление составляют затраты на оплату труда (заработная плата руководителей и специалистов, технического и обслуживающего персонала, премии); затраты на технику управления (носители информации и предметы управленческого труда, средства превращения обработки информации и оснащения процессов управления, знания, условия труда и пр.); затраты на организацию и обеспечение управления (подготовка и повышение квалификации и кадров управления, мероприятия по совершенствованию управления); затраты на накладные расходы (служебные командировки и передвижения, почтово-телеграфные, телефонные и канцелярские затраты, содержание легкового автомобиля).

Характер управленческого труда.

Продукт труда управленческих работников не имеет формы специфических вещественных результатов. Конечным продуктом управленческого труда считается совокупность управленческих решений и влияние, которое они оказывают на объект управления. Специфика управленческого труда состоит в том, что его результаты, как правило, отдалены во времени и пространстве от момента и места его затрат. Они лишь в конечном итоге неотделимы от результатов функционирования всей организации. Управленческий труд имеет также свои специфические технологические отличия, которые заключаются в следующем:

1. Управленческий труд по отношению к конечным результатам производства носит опосредованный характер, т.е. данный вид труда не создает непосредственно потребительскую стоимость, а направлен на управление работниками, занятыми созданием материальных благ или оказанием услуг, и через них – вещественными элементами производства;
2. В основном этот труд является специфически выраженным творческим, опыт и интуиция играют в нем весьма важную роль;
3. Сложность управленческого труда определяется, прежде всего сложностью самих управленческих функций, степенью самостоятельности их выполнения и повторяемости отдельных элементов процесса труда, уровнем иерархии управления; управленческий труд требует высокого уровня организационных навыков, определяемых продолжительностью работы в аппарате управления и масштабами выполняемой работы.

В зависимости от характера и содержания труда управленческие работники подразделяются на руководителей, специалистов и технических исполнителей.

**Производительность управленческого труда.**

Вышеперечисленные особенности значительно осложняют измерение производительности управленческого труда. По вопросу сущности понятий «эффективность» и «производительность» управленческого труда высказываются различные мнения. Основные из них состоят в следующем. Понятие «эффективность» управленческого труда часто отождествляется с понятием его «производительность». Одни под эффективностью управленческого труда понимают условную производительность, выражающуюся способностью труда производить соответствующие работы в единицу времени и обеспечивать при этом оперативность, надежность и оптимальность управления производством. Другие отмечают, что эффективность управленческого труда, помимо его производительности, характеризует качество работ, их сложность и своевременность выполнения, также считая, что эффективность управленческого труда определяется производительностью труда коллектива данного предприятия и общественного труда в целом. По мнению некоторых американских специалистов в области управления, эффективность управленческого труда является понятием менее широким, чем его производительность. При этом они отмечают, что производительность характеризуется не только соответствующей эффективностью, но и правильно поставленной целью, способами ее достижения, что не всегда может быть выражено количественно. Производительность труда, например, управляющих предлагается рассматривать с точки зрения целей, в методах определения и достижения которых и состоит общее понятие производительности и эффективности управленческого труда.

Таковы основные точки зрения на сущность понятий «эффективность» и «производительность» управленческого труда. Они свидетельствуют о различном подходе авторов к ее определению. В результате одни авторы указанные понятия отождествляют, другие толкуют их или очень узко, или слишком расширительно. Также нет единого мнения и по вопросу показателей эффективности управленческого труда. Так, Г.Э.Cлезингер в основу определения эффективности управленческого труда положил так называемый информационный метод. При этом за показатель эффективности он принял количество вырабатываемых аппаратом управления условных единиц информации в единицу времени. Данный показатель автор назвал «полной эффективной производительностью управленческого труда».

Информационный подход к определению эффективности управленческого труда в принципе является правильным. Однако он требует выработки наукой достаточно надежных методов определения объемов информации, учета прошлой информации, увязки информационного метода с методами измерения общественной производительности труда.

Для оценки эффективности управленческого труда также были выделены две группы показателей: 1) синтетические, характеризующие эффективность работы всего аппарата управления предприятием; 2) частные, характеризующие эффективность индивидуального управленческого труда. Первая группа показателей включает показатели оперативности и экономичности аппарата управления, а также координацию работы подразделений предприятия. Во вторую группу входят показатели производительности управленческого труда и уровня организации управленческого труда. И наконец, некоторые считают, что количественная оценка эффективности управленческого труда невозможна и лишена экономического смысла. Рассматривая зарубежный опыт решения этой проблемы, необходимо отметить также большое разнообразие показателей, принятых для оценки эффективности как коллективного, так и индивидуального управленческого труда.

Так, отдельные американские авторы высказывают мнение о том, что если при оценке эффективности деятельности работников физического труда за основу принимается количество изготовленной продукции, то для служащих показателями такой оценки могут быть качество работы, надежность и своевременность принимаемых решений.

В американской практике получила распространение оценка эффективности управленческого труда по величине прибыли. Основным доводом при этом служит довольно распространенная теория факторов производства, согласно которой заработная плата является ценой труда и характеризует результат труда рабочего; прибыль же изображается либо как результат производительности капитала, либо как вознаграждение деятельности самого управляющего.

Анализ и обобщение существующих точек зрения как отечественных, так и зарубежных специалистов по вопросу сущности понятий «производительность» и «эффективность» управленческого труда, показателей и методов определения последней позволил прийти к следующим выводам.

«Эффективность» и «производительность» управленческого труда – понятия не тождественные. Во-первых, потому, что не тождественны понятия «эффект труда» и «продукт труда». Эффект труда не всегда исчерпывается его количественным выражением, очень часто отдельные элементы эффекта не могут быть измерены. Однако последнее не является свидетельством того, что неизмеримые элементы эффекта труда не должны быть приняты во внимание при определении результата трудовой деятельности. Во-вторых, «эффективность труда» по сравнению с «производительностью труда» является понятием более широким, независимо от того, идет речь о физическом или умственном труде. Так, производительность труда вообще представляет собой отношение количества продукции, выраженной в соответствующих единицах, к затраченному на ее производство труду. При определении же эффективности труда полезный эффект не может измеряться только количеством продукции, поскольку продукт труда может быть полезным и бесполезным, необходимым и излишним. Следовательно, понятие «производительность труда» применимо не ко всем видам труда вообще и в сфере управления в частности. Производительность труда, как показатель, приемлема только для тех видов труда, результаты которых поддаются количественному измерению. Однако невозможно судить о результатах труда того или иного руководителя исходя из объема переработанной им информации, количества изданных приказов и устных распоряжений. Следовательно, здесь результаты труда не могут характеризоваться лишь его производительностью. В третьих, при определении производительности труда затраты учитываются в виде затрат рабочего времени, как правило в сфере материального производства. При определении же эффективности труда затраты выражаются в стоимостной форме как в сфере материального производства, так и в сфере обслуживания, научно-технической подготовки.

Эффективность труда от его экономической эффективности отличается тем, что в качестве величины эффекта при определении последней учитывается лишь экономический результат деятельности, в то время как эффективность включает в себя как экономическую, так и социально-политическую стороны результата деятельности.

Таким образом , эффективность управленческого труда представляет собой отношение полученного полезного результата (эффекта) к затратам живого и овеществленного труда в сфере управления и определяется не только величиной экономического эффекта, но и социально-политическими результатами управленческой деятельности. Производительность управленческого труда является одним из важнейших, но не единственным показателем его эффективности. Производительность управленческого труда характеризует взаимосвязь между результатами управленческой деятельности, выраженными выполненным объемом работ, и затратами управленческого труда (живого труда).

**Экономическая эффективность управленческого труда.**

Понятие “эффективность” используется очень широко и применяется обычно в точном смысле слова: эффективно то, что приводит к результату; эффективный значит действенный.

Эффективность управленческого труда – это соотношение ее полезного результата (эффекта) и объема использованных или затраченных для этого ресурсов. Формирование и реализация полезного эффекта управленческой деятельности выступает как длительный процесс , растянутый иногда на месяцы и даже годы. Оценить эффективность управления значительно сложнее чем эффективность производства. Процесс управления можно разбить на отдельные этапы и операции, выделяя при этом взаимосвязанные между собой промежуточные (локальные) и конечные результаты деятельности органа управления в целом и его отдельных звеньев. Промежуточные результаты неодинаковы по своей значимости. Главные из них - обобщения, новые идеи, концепции, воплощенные в соответствующих решениях и планах. Кроме того, каждое звено управления, а также отдельные специалисты подготавливают для руководства разработки, нормативные и справочные материалы. Эти промежуточные результаты называются вспомогательными. Однако их качество во многом предопределяет результативность управления в целом и должно быть предметом соответствующего анализа и оценки.

Обобщающие оценки эффективности управленческой деятельности выражают конечные результаты функционирования управляемого объекта – цеха, предприятия. Можно принять хорошее своевременное решение, сбалансированный план. Однако, это еще не гарантирует высокую эффективность: нужны организационные, контрольные, стимулирующие, воспитательные меры воздействия на коллектив, чтобы реализовать намеченные цели с наименьшими затратами. Сами по себе управленческие решения или план – только предпосылка для получения полезного эффекта производственной деятельности совокупного работника, частью которого выступает управление. Нельзя ожидать высокой эффективности, если принятый план или решение плохо обоснованы, не обеспечены ресурсами. Но хороший план или решение также могут быть не выполнены из-за невысокого уровня организаторской работы на последующих этапах.

Эффект управленческой деятельности не сводится только к экономическим результатам. Большое значение имеет и социальный эффект. Его значимость в управленческом труде весьма велика, но не имеет количественных измерителей. И вообще, принято качественную сторону полученного результата (эффекта) обозначать термином «критерий», а количественную – термином «показатель эффективности». Термин «критерий» употребляется в данном случае в его общепринятом смысле – признак, на основе которого оценивается факт, определение, классификация, мерило.

Различают два вида эффективности управленческой деятельности: экономическую и социальную. Их самостоятельность, конечно, относительна, так как они находятся в тесном единстве и взаимосвязи. По своей роли в обеспечении гармоничного функционирования в обществе они не равнозначны: социальная эффективность как обобщающая, конечная, и в этом смысле главная; экономическая – как первичная, исходная, и в этом смысле основная. На современном этапе наибольшее развитие получил критерий экономической эффективности управленческого труда, поскольку он позволяет количественно измерить эффективность в сфере труда.

Основой для оценки экономической эффективности управленческого труда является отношение суммы затрат на управление к объему производства или к стоимости единицы продукции. При этом очень важно учитывать такие характеристики:

* Соотношение темпов роста затрат на управление и объема прироста продукции или производительности труда;
* Соотношение объема прироста затрат на управление и объема прироста продукции, полученной за счет роста производительности труда;
* Соотношение между приростом затрат на техническое перевооружение и приростом затрат на управление.

Экономическая эффективность оценивается по уровню и динамике издержек на тот или иной вид управленческой деятельности. Однако сам факт экономии денег, времени или численности кадров управления будет показателем эффективности лишь в том случае, если качество управления, по крайней мере, не ухудшится. О действительной экономической эффективности управления можно говорить тогда, когда затраты на управление не изменились, а качество управления улучшилось; затраты на управление увеличились, но еще в большей мере улучшилось качество управления. Наиболее распространенным показателем определения эффективности управления является отношение общего или конечного результата производства к совокупным затратам по управлению. Другой распространенный показатель оценки эффективности управления – это отношение общего результата производства к численности работников аппарата управления.

Эффективность управленческого труда – категория социально-экономическая, она раскрывает взаимосвязь результатов управленческой деятельности, выраженных технико-экономическим и социальным результатом, с расходами на их достижение. За общий критерий экономической эффективности управленческого труда принимают максимальный результат на единицу расхода или минимальный расход на единицу результата. Конкретное количественное выражение критерий обретает с помощью системы показателей, посредством которых соизмеряются расходы и полученные результаты.

Две величины – результат и расход – имеют реальную ценность при определении эффективности управления, только будучи сопоставленными одна с другой. Высокий результат обесценивается, если для его цели израсходованы непомерно большие суммы и средства. Но бывают и противоположные случаи, когда нужно израсходовать большие средства, чтобы получить требуемый эффект. Примером может послужить внедрение электронно-вычислительной техники. Значительные капиталовложения на ее закупку оправданы, так как в итоге действительно улучшились социально-экономические результаты, в конечном счете снизился относительный процент управленческих расходов на единицу продукции.

Сформулированный критерий одновременно и абсолютный и относительный. Абсолютность его выражается в том, что нет другой возможности объективно, без личного пристрастия оценить реальный вклад системы управления в целом и работающих в ней людей в достижение полученных экономических и других результатов.

Следует оговориться, что полного соответствия расходов результатам нет и не может быть. Здесь всегда будет присутствовать элемент относительности и вероятности. Отклонение в отрицательную или положительную сторону возможно в силу того, что любой социальный процесс неповторим, каждый процесс развивается в своеобразных условиях. Поэтому количественный эквивалент оценки лишь приблизительно верно отражает реально выполненную системой управления работу.

**Социальная эффективность управленческого труда.**

Управленческий труд – труд в значительной мере опосредованный, и не всегда можно определить, на каком этапе или в каком звене создаются (или не создаются) предпосылки для достижения выдвинутой цели, конечного результата. Есть и такие результаты, которые трудно поддаются количественной и качественной оценке с помощью технико-экономических методов.

Эффективность социального управления можно довольно точно определить и измерить, исследуя цепь «цель-результат-расходы». При сопоставлении результата с расходами ставится задача: показать степень экономичности управления, т.е. дать ответ на вопрос, «ценой каких расходов достигнуто данное приближение к цели». Тогда под эффективностью следует понимать как степень достижения цели, так и степень экономичности расходования ресурсов.

Чисто экономические критерии превращаются в социальные; переплетаясь друг с другом они образуют единую систему критериев и показателей эффективности общественного производства. Конечный эффект (результат) является скорее ориентиром в системе оценки эффективности управления, чем непосредственно количественным показателем.

При создании системы оценки эффективности управления особо важно установить правильное соотношение между ближайшим и более отдаленным во времени результатом. Если система оценки направлена на достижение непосредственных результатов (например, повышение производительности труда, прибыли и др.) в рамках ограниченного во времени периода, то может создаться ситуация, когда сотрудники системы управления не будут заинтересованы в решении стратегических для данной системы вопросов.

Оценка по конечному результату на основе мотивированных целей и долгосрочных программ предпочтительней, ибо она дает возможность руководителю проявлять инициативу, решать задачи творчески.

Возможность оценивать эффективность социального управления объясняется тем, что оно является относительно обособленной подсистемой в любой социальной системе и носит обслуживающий характер. В обеих подсистемах – управляющей и управляемой – занято определенное число людей, располагающими соответствующими материальными или духовными средствами воздействия. Подсистема управления создается и существует не для себя, а для обеспечения правильного функционирования и развития второй подсистемы, создающей материальные или духовные блага.

Следовательно, вопрос об эффективности управляющей подсистемы можно решать только таким образом: каков вклад системы управления в решение тех или иных социально значимых задач и каково ее участие в достижении целей, стоящих пред конкретной организацией?.

Главным критерием является степень воздействия на управляемую подсистему. И в связи с тем, что система управления относительно самостоятельна и функционирует в виде целостного комплекса, выделяется еще одна группа критериев эффективности. Это вторичные критерии. Они формируются на базе первичного критерия и дают ответ на вопросы, связанные с внутренним состоянием системы управления, с ее способностью действовать с возрастающей степенью эффективности. Их называют критерии-факторы, ибо информация, полученная посредством их, используется для оптимизации функционирования и развития управляющей подсистемы. Вторичные факторы можно разделить на две большие группы: факторы, связанные с качественной характеристикой элементов управленческого трудового процесса, средств труда, и факторы, связанные со степенью их использования (организация управления и управленческого труда, технология управления, регулирование управленческой деятельности).

В различных социальных системах роль каждого из этих факторов, разумеется, не одинакова. Например, для управления большими социальными системами необходимы специфические орудия труда – надежная система коммуникаций, современная техника и др. Для «низового» руководителя эти средства не нужны, так как он полагается на личное воздействие, на искусство руководить людьми, непосредственно организовывая их труд. Но в том или ином варианте все вышеуказанные факторы присутствуют в целостном управленческом процессе и направлены на его полную реализацию. Руководитель же обязан изучить влияние каждого фактора в отдельности и их воздействие в комплексе на уровень эффективности управления.

Наряду с оценкой эффективности системы управления в общем аспекте следует определить эффективность основных компонентов управления – функций, организационных структур, технологий. Здесь речь идет о внутренних факторах самого управления, которые проявляются в то же время и как критерии его эффективности. Например, рационально организованная структура, имеющая минимальное число уровней и минимальный административно-управленческий персонал, как правило, улучшает соотношение между результатами и расходами. Правильное распределение и группирование функций в системе управления свидетельствует о рациональной организации управленческого процесса и может быть критерием его эффективности. Среди факторов, влияющих на эффективность управления, особое место принадлежит организации совместного труда. Успех или неуспех любого начинания в той или иной мере зависит от деятельности каждого сотрудника системы управления, от каждого из них зависит эффективность работы системы.

Возможны и другие технологические схемы оценки эффективности управления. Например, ее можно осуществить по пяти этапам:

* определение затрат, связанных с реализацией принятых целей, а также с созданием и функционированием системы управления;
* определение эффекта, обеспечиваемого системой управления;
* эффективность, обеспечиваемая при реализации каждой установленной цели управления;
* расчет общей экономической эффективности , обеспечиваемой при реализации нескольких целей управления.

У любого человека, занятого в сфере управления, есть конкретные функции и обязанности, связанные с реализацией общей цели, но оценить действия каждого с помощью единого обобщенного показателя (критерия) не всегда возможно. В большинстве случаев целесообразнее использовать комплекс показателей, тогда определение эффекта деятельности отдельного сотрудника будет более объективным. Показатели такого рода должны соответствовать основным видам деятельности и функциям управления, отличаться друг от друга и быть независимыми, точно и ясно сформулированными.

**Методологический подход к оценке управленческой деятельности.**

Эффективность управленческой деятельности во многом определяется уровнем рациональной организации управляемой системы и процесса управления. Считается, что эффективность управления представляет собой результативность деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности. Таким образом, результаты труда, например, работников аппарата управления, выражаются через конечные результаты деятельности системы любого уровня, а совершенствование системы управления способствует повышению эффективности производственной деятельности, обеспечивая высокий конечный результат. Главная задача любой модели системы управления состоит в обеспечении активного воздействия на управляемый объект с целью улучшения его показателей. Однако для сравнения этих различных показателей управляемой системы и выделения из них лучших, необходимо располагать каким-то измерителем. Ведь различные свойства и параметры деятельности субъекта и объекта управления зачастую не согласуются между собой, находятся в диалектическом противоречии, в связи с чем существует проблема определения предпочтительного показателя, который и явился бы таким измерителем, характеризующим эффективность управления, т.е. критерием эффективности.

В зависимости от назначения системы и условий ее функционирования критерием эффективности могут служить различные показатели.

Так как повышение эффективности системы управления организацией предполагает нахождение наилучших организационных форм, методов, технологии деятельности непосредственно управляющих и управляемых структур в целях достижения последними управленческо - производственных результатов с заданным критерием или системой критериев, то в качестве таковых могут выступать критерии рациональной и качественной организации системы и ее составных частей, управленческого труда и процесса управления. Показатели же, их характеризующие, могут иметь количественное и качественное содержание, которые, в свою очередь, определятся числовой или предметно производственной, экономической, статистической и математической интерпретацией. Кроме того, содержание и характер как критериев, так и признаков выражается посредством своих, нередко специфических, форм способов идентификации и процедуры, реализация которых может быть осуществлена на инструктивно методической или регламентированной основе.

На основании вышеизложенного и исходя из требований общего и частного менеджмента, отдельных теорий, законов, правил в качестве методологических подходов при оценке эффективности управленческой деятельности были изложены и частично апробированы на практике пять направлений: а) логико-управленческое – ориентированность на рационализацию, целесообразность и оптимальность управленческих действий; б) статистическо-математическое – поиск и подтверждение закономерностей, на основе разнообразных расчетов и углубленного анализа; в) финансово-экономическое – экономическое и финансовое обоснование затрат и показателей деятельности; г) социально-психологическое – создание и учет социально-психологических условий труда, личностно-коллективных признаков и факторов труда, взаимоотношений и климата; д) специфико-производственное – отражающее производственно-целевые особенности деятельности управляемой системы.

По каждому из направлений определены группы критериев эффективности применительно к видам и особенностям управленческой деятельности. Выделены следующие пять групп критериев эффективности: 1) установочные; 2) приоритетные; 3) общие; 4) частные или дополнительные; 5) интегрированные. В свою очередь, каждая группа конкретизирована перечнем наиболее типичных оценочных критериев.

Например, I группа – установочные критерии эффективности – идентифицируется следующим набором критериев: 1.1.Определение проблем; 1.2.Формирование замысла; 1.3.Формирование целей; 1.4.Выбор системы управления; 1.5.Выбор вида управления (в основе характер решаемой ситуации или вопроса); 1.6.Выбор модели функционирования системы;

II группа – приоритетные – соответственно :2.1.Постановка задач; 2.2.Квалификация и профессионализм персонала; 2.3.Организация системы; 2.4.Методы управления; 2.5.Культура управления; 2.6Техника управления; 2.7.Повышение уровня обоснованности принимаемых решений; 2.8.Полнота и достоверность информации;2.9.Условия труда; 2.10.Распределение и выполнение управленческо-производственных функций; 2.11.Определение принципов функционирования системы; 2.12. Использование ресурсов (трудовых, финансовых, временных, информационных, методологических, материально-технических); 2.13. Определение перспективных направлений деятельности; 2.14.Финансовые затраты на содержание управляющей системы; 2.15.Экономия живого и овеществленного труда.

III группа – общие – соответственно: 3.1.Системность организации системы и ее частей; 3.2 Численность персонала; 3.3.Обработка технологий; 3.4.Исключение промежуточных структур; 3.5.Организация труда; 3.6.Анализ, поиск и подтверждение закономерностей.

IV группа – частные или дополнительные – соответственно: 4.1.Конкретизация содержания труда; 4.2.Распределение на служебно-должностные группы; 4.3.Разработка решений по управляемым разделам деятельности; 4.4.Подготовка, запуск и реализация процесса управления; 4.5.Делегирование обязанностей и полномочий; 4.6.Заинтересованность.

V группа – интегрированные – соответственно: 5.1.Компетентность управления; 5.2.Оперативность управления; 5.3.Эффективность управления;

При этом в качестве диалектико-согласующих, общеинтегрированных или унифицированных критериев показателей эффективности управленческой деятельности, естественно, будут выступать рационализация организации и качество.

В обобщенном виде группы критериев могут быть охарактеризованы определенным набором критериев-признаков, число и содержание которых, как их характеризующие признаки-показатели, будут в той или иной степени варьироваться в зависимости от методологического направления оценки эффективности управленческой деятельности. В частности по логико-управленческому направлению установочная группа критериев эффективности может быть охарактеризована такими признаками:

 1.1.Определение проблем:1.1.1.Актуальность; 1.1.2.Значимость; 1.1.3.Разрешимость;1.1.4. Обусловленность; 1.1.5.Прогнозируемость.

1.2.Формирование замысла: 1.2.1.Информационность; 1.2.2.Коллегиональность; 1.2.3.Конкретность; 1.2.4.Реальность; 1.2.5.Убежденность; 1.2.6.Доступность понимания подчиненными; 1.2.7.Перспективность; 1.2.8. Комплексность.

1.3.Формирование целей; 1.3.1.Своевременность; 1.3.2.Конкретность; 1.3.3.Контролируемость; 1.3.4.Структуризованность; 1.3.5.Масштабность; 1.3.6.Уровневость; 1.3.7.Продоложительность;

1.4.Выбор системы управления:1.4.1.Динамичность; 1.4.2.Рациональность; 1.4.3.Полноценность; 1.4.4.Стабильность; 1.4.5.Адекватность; 1.4.6.Перспективность;1.4.7.Надежность; 1.4.8.Адаптивность; 1.4.9.Затраты времени на выполнение отдельных управленческих операций и процесса управления в целом;

1.6.Выбор вида управления (в основе характер решаемой ситуации или вопроса): 1.6.1.Оперативность; 1.6.2.Ситуационность; 1.6.3.Стратегичность; 1.6.4.Проблемность;

1.7.Выбор модели функционирования системы: 1.7.1.Доступность; 1.7.2.Ресурсоемкость; 1.7.3.Преемственность; 1.7.4.Качество; 1.7.5.Региональная целесообразность; 1.7.6.Экономичность;

Следовательно, в отношении управляемой системы необходимо применять комплексный подход к выбору критериев признаков (с учетом их дифференцированности по методологическому направлению оценки эффективности), которые могут быть определены в соответствии с целями и задачами, выбранной философией управления в конкретный отрезок времени и реальными условиями деятельности системы или ее подсистем. И тогда задача управляющей системы заключается в обеспечении заданного варианта критерия или комплекса совпадающих критериев.

**Заключение.**

В период формирования рынка возникла необходимость увязки нового качества труда управленческого персонала, повышения роли его творческой, интеллектуальной составляющей с меняющимися условиями экономического роста, с осознанием объективного характера развития общественной организации труда.

Среди методологических проблем эффективности труда важное место занимает вопрос о самом принципе ее определения. По этому поводу высказываются различные суждения. К наиболее обоснованному следует отнести взгляд на эффективность как на соизмерение результатов труда персонала управления, выраженных полезным (техническим, технологическим, организационным, социальным, экономическим и др.) эффектом.

Соотношение элементов эффективности (эффект и затраты) указывает на следующие возможности ее повышения: при неизменных затратах и повышении эффекта; при неизменном эффекте и сокращении затрат; при более быстром увеличении эффекта по сравнению с ростом затрат. Какая из перечисленных возможностей будет приемлема для того или иного предприятия продиктует рынок.

Наиболее слабым звеном в оценке эффективности труда персонала управления является недостаточная разработка методологии количественного измерения затрат и результатов труда. Основная проблема оценки эффективности управленческого труда состоит в определении его доли в полученном эффекте предприятия, объединения, отрасли. Говоря другими словами, косвенную оценку результатов работы аппарата управления пока удовлетворенным образом не удается соизмерить с конечными результатами производства. Такую связь с некоторой степенью точности устанавливают при помощи так называемых коэффициентов значимости выполнения тех или иных функциональных обязанностей. Как правило, эти коэффициенты устанавливаются эмпирическим путем.

Учитывая специфический характер труда управленческих работников и его неоднозначное влияние на конечные производственные результаты, оценку эффективности следует производить комплексно, выделяя в качестве объектов оценки: совокупного работника; коллектив служащих функционального подразделения; индивидуального работника.

Повышение эффективности труда управленческого персонала и получение конкретных ее оценок – проблемы, от правильного решения которых во многом зависит развитие рыночных отношений в обществе.

Список использованной литературы:

1. Диневич В.А., Роганов С.В., Якунина Н.И. Показатели и критерии эффективности управления. – М.,1975.
2. Журавель В.И. Основы менеджмента в системе здравоохранения. К., 1994.
3. Курочкин А.С. Организация управления предприятием: Учебник. – К.: МАУП, 1996.
4. Курочкин А.С. Управление предприятием: Учеб. пособ. – К.: МАУП, 1998.
5. Марков М. Технология и эффективность социального управления. – М.,1982.
6. Погорелова Т.В. Эффективность труда управленческого персонала и ее составляющие /Проблемы управления в условиях перехода к рыночной экономике: матер. всерос.канд. Секция 3,4. – М.,1992.
7. Слезингер. Г.Э. Труд в управлении промышленным производством. М.,1967.
8. Туленков Н.В. Введение в торию и практику менеджмента: Учеб. пособие. – К.:МАУП, 1998.
9. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. – К.: Товариство «Знання», КОО, 1998.
10. Эффективность управленческого труда. – К.,1974.