# Оценка эффективности управления

Критериями оценки эффективного управления является множественность показателей, характеризующих результативность операционных систем или подсистем. Наиболее распространенными считаются следующие показатели.

1. Экономические - прибыль, рентабельность, доход.
2. Комплексные - производительность труда, производительность работы системы управления.

Экономические показатели эффективности являются наиболее понятными и активно применяются там, где можно четко измерить деятельность в денежном выражении. Обычно это производственная деятельность, где есть нормы расходования материалов, труда, времени, денежных средств. Однако весь результат деятельности было бы слишком упрощенно сводить только к экономическим показателям. В условиях современного бизнеса предпочтительнее использовать комплексные показатели производительности.

Существует несколько определений производительности:

* производительность в количественном выражении - это объем выпуска, отнесенный к объему потребляемых ресурсов (М. Мескон);
* производительность есть мера того, как распоряжаются конкретными ресурсами для своевременного выполнения целей, выраженных через количество и качество (Феликс).

Производительность является результатом системного подхода к определению и оценке входных и выходных ресурсов, а также процесса их преобразования. Элементами этой системы являются: форма организации труда, организационная структура, снабжение организации, технология, состояние внешней среды и т. д.

## 1. Эффективность управления людьми (трудовыми ресурсами организации)

Это один из самых важных и сложных показателей. Он является комплексным и включает в себя следующие этапы, которые необходимо оценивать:

* Энергоемкость.
* Машипосмкость.
* Фондоемкость.
* Нормы выработки, ее рост и темпы.
* Коэффициент использования специалиста.
* Коэффициент использования АСУП.
* Коэффициент обеспечения ресурсами.
* Коэффициент (уровень) качества.
* Коэффициент бесперебойного обслуживания и т. д.

а) планирование трудовых ресурсов: оценка наличных ресурсов, оценка будущих ресурсов и разработка программы удовлетворения будущих потребностей в ресурсах. Для повышения эффективности этого этапа необходимо разработать график работ и определить их содержание;

б) набор персонала: заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает затем работников.

в) отбор персонала: испытания, собеседования, оценка. Испытания с применением методов моделирования являются наиболее точными методами при отборе работников, однако стоимость этих методов велика, поэтому необходимо отбирать то группы работников, ценность которых для организации велика, а с остальными проводить только собеседование. Оценка работника производится в соответствии с результатами его работы (например, по должностным инструкциям), а затем соотносится со временем ее исполнения;

г) определение заработной платы и льгот, которые производятся по результатам оценки работника;

д) профориентация и адаптация работника, так как организация - это общественная система, и новый работник должен к ней приспособиться (принять условия и правила существования организации);

е) обучение персонала. Эффективность данного процесса оценивается не сразу. Вложение в обучение иногда еще называют "инвестициями в будущее";

ж) результат оценка трудовой деятельности - повышение, понижение, увольнение - показатель общей эффективности или неэффективности деятельности сотрудника. Иными словами, достигает ли сотрудник поставленной перед ним цели и с какими затратами.

## 2. Производственная эффективность или эффективность операционной системы

Производственный процесс разбит на отдельные операции и является совокупностью этих операций. В данном случае термины "производство" и "операция" взаимозаменяемы. Эффективность операций - это рыночная стоимость произведенных результатов (товаров, услуг и т. д.), деленная на общую величину затрат всех входящих ресурсов.

Рыночная стоимость результатов работы организации зависит не только от стоимости ресурса, потраченного на его создание, но и от:

* качества выпущенного;
* состояния спроса на рынке;
* состояния предложения на рынке;
* гибкости (чуткости) организации к требованиям рынка. Общие затраты на создание результата зависят от следующих факторов:
* закупочные цены сырья;
* затраты на хранение и транспортировку;
* затраты, связанные с неритмичностью поставки, пересортицей и другими неблагоприятными факторами;
* затраты на оплату труда, стимулирующие премии и т. д.

## 3. Эффективность управления операционными системами

Цель этой системы - обеспечение экономически эффективной реализации целей организации. Уровень реализации целей и будет общим показателем эффективности данной системы. К ее элементам относятся:

* процесс или параметр, которые должны быть выделены как объект управления;
* обратная связь или процесс измерения результата, которая реализуется через эффективную систему контроля;
* сравнение или система, определяющая отклонения результатов от стандартов; точность, скорость и невысокие затраты будут являться залогом эффективности этого этапа;
* корректирующая и плановая системы, которые по результатам предыдущих этапов производят изменения деятельности организации в сторону повышения общего эффекта ее деятельности.

Для того чтобы оценить уровень реализации целей, изначально определяют цели деятельности количественно. Например, часто встречаемая цель организации как достижение определенной отдачи на вложенный капитал. Уровень достижения этой цели измеряется достаточно просто - сравнением планового (целевого) показателя и фактического. Если результаты равны или фактический больше планового, то система сработала эффективно (цель достигнута). Если фактический показатель отдачи ниже, чем планировали, то тогда необходимо определить, на каких этапах и в каких системах эффективность не была достигнута, а именно, какие подразделения не выполнили своих целей.

Д. Ямпoльcкaя, M. Зoниc