

УДК 331.108.2

М. М. Тимошенко,
аспірант, Житомирський Національний агроекологічний університет

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

У статті відображено новий підхід до оцінки ефективності діяльності управлінських працівників, яких передбачає вивчення факторів, що визначають результат загальноорганізаційної, колективної та індивідуальної управлінської діяльності з метою їх узгодження та ефективного застосування. Обґрунтовано доцільність спільного одночасного розгляду потенційних можливостей системи менеджменту в контексті умов, які визначають результативність її використання.

The article is represented the estimation of efficiency of activity of administrative workers, that can study factors that determine the result of general organizational, collective and individual administrative activity with the purpose of their concordance and effective application. Grounded the context of terms which determine expedience of general simultaneous consideration of potential possibilities of the effectiveness of management system.

Ключові слова: ефективність управлінської діяльності, загальноорганізаційна результативність, колективна та індивідуальна управлінська діяльність, управлінська система, потенціал, фактор.

Keywords: efficiency of administrative activity, general organizational, effectiveness, collective and individual administrative activity, administrative system, potential, factor.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ ТА АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПУБЛІКАЦІЙ

Управлінська діяльність є одним з найскладніших видів розумової діяльності людей. Фактично результати, отримані організацією в ході її функціонування, є наслідком впливу на об'єкт управління, складовими якого є всі, без виключення, підсистеми підприємства. Враховуючи надзвичайну складність і різноманіття функцій керівників, численність зв'язків із різними явищами і процесами в організації, процес визначення ефективності керівництва загалом та окремих груп управлінців зокрема є досить проблемним. Ще складнішим є виявлення індивідуального внеску керівника в досягнення результатів господарюючого суб'єкта, особливо беручи до уваги наявність значної кількості факторів, що впливають на результат, але не є об'єктивними по відношенню до системи менеджменту в підприємстві.

Не дивлячись на існуючі проблеми, здійснення подібних дій є обов'язковим. Необхідність оцінки управлінської діяльності відмітив ще на початку XVIII ст. англійський економіст В. Петті. Отримання різними керів-

никами відмінних між собою результатів через виконання різних за об'ємом та змістом робіт зумовлює необхідність формування систем мотивації та подальшого розвитку, які відповідатимуть інтересам як організації, так і керівника [4, с. 92].

На думку В. Данюка, регулярне оцінювання праці менеджера має організаційне, економічне і соціальне значення. Організаційне значення полягає в тому, що за підсумками оцінювання робляться організаційні зміни (перерозподіл функцій і повноважень, підвищення за посадою чи переведення на іншу посаду, направлення на навчання, заохочення чи вжиття санкцій до керівника). Економічне значення оцінювання В. Данюк розглядає як мотиваційний чинник, оскільки очікування чергової оцінки спонукає керівника краще працювати самому і забезпечувати вищі показники діяльності підпорядкованого йому колективу. Соціальне значення пов'язане з економічним, оскільки вищі результати економічної діяльності керівника і його підлеглих є джерелом додаткових ресурсів для покращання умов праці та зростання доходів працівників [1, с. 221—222].

Американські фахівці за результатами спеціальних досліджень та узагальнення практичного досвіду дійшли висновку, що оцінювання праці менеджерів слугує трьом цілям: адміністративній, інформаційній та мотиваційній — і виконує відповідні функції. [2, с. 578—579]. Ключова відмінність цієї концепції від попередньої стосується інформаційної функції. На наш погляд, інформаційна функція оцінювання є надзвичайно важливою, оскільки результати процесу оцінки стають відправною точкою для розвитку інтелектуального, ділового потенціалу менеджерів, вдосконалення навичок і вмінь, підвищення кваліфікації з метою збільшення свого внеску у загальні результати організації. Ефективне використання будь-якої зі згаданих функцій можливе лише за умови здійснення процесу чіткої кількісної та якісної оцінки конкретних аспектів управлінської праці, для яких можливо та доцільно застосовувати коригуючі дії.

У сучасній фаховій літературі в оцінці менеджерів виділяють два ключових напрями: оцінка ефективності праці менеджерів і оцінка якостей менеджерів [3, с. 5]. Обидва підходи пе-

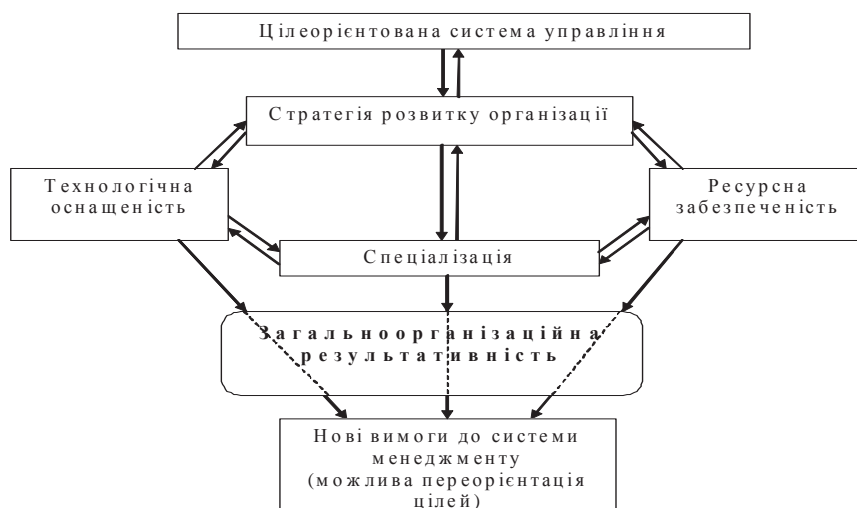


Рис. 1. Внутрішньоорганізаційні фактори впливу на результативність загальноорганізаційної діяльності

редбачають виділення та детальний розгляд окремих аспектів оцінки.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

На нашу думку, необхідно виділити ще один напрямок, який передбачає оцінку ефективності апарату управління як цілісної системи, що характеризується структурою, якісним складом виконавців та може бути оцінена в категоріях відповідності завданням організації та досягнутих результатів. Логіка подібних міркувань пов'язана з тим, що процес формування певних якостей менеджера і процес формування апарату управління відбуваються одночасно з процесом використання управлінського персоналу, а результативність діяльності організації залежить як від потенційних можливостей окремого керівника, команди чи всієї системи менеджменту, так і від факторів, які формують умови для реалізації вказаних можливостей.

Хоч зазначені фактори можуть мати і зовнішньоорганізаційне походження, підвищення ефективності функціонування повинне забезпечуватися, в першу чергу, за рахунок внутрішніх параметрів організації, які піддаються впливу, результати якого носять відносно прогнозований характер.



Рис. 2. Внутрішньоорганізаційні фактори впливу на результативність колективної управлінської діяльності



нських. Так для сільськогосподарських підприємств технологічна оснащеність виробництва, переробки чи реалізації продукції, так як і напрямки діяльності та види стратегічних ресурсів, що використовуватиме організація, залежать від вибору керівників, який проявляється у формі затвердженої стратегії розвитку організації. Даний процес двохсторонній, а тому загальноорганізаційну результативність слід розглядати не як прямий наслідок управлінської діяльності, а як результати дії системи факторів, схематично відображених на рис. 1. Проводячи дослідження результативності організації на вказаному рівні, висновки щодо ефективності апарату управління слід формувати з врахуванням потенційних можливостей господарючого суб'єкта, а нові вимоги до системи менеджменту — аж до цільової переорієнтації, визначати на основі отриманих результатів.

Аналіз результатів діяльності керівників як єдиної робочої групи в контексті існуючих організаційних можливостей є недостатнім з причини наявності складних взаємозв'язків і взаємозалежностей між складовими та факторами в самій системі менеджменту.

Розгляд потенціалу управлінської команди лише як одного з факторів, що визначає результативність колективної управлінської діяльності поряд з системою інших, вказує на важливість узгодження цільової спрямованості суб'єкта управління з внутрішніми можливостями організації (рис. 2) з метою забезпечення максимального ефекту.

Прагнення членів апарату управління отримати результат залежать від індивідуальних потреб та можливостей членів команди, їх первинної сумісності та здатності до співпраці, а також усвідомлення певної спільної групи потреб, задовольнити які вони можуть лише через ефективну тісну співпрацю. Результативність керівництва залежать також і від способів роботи з інформацією, можливостей узгодження дій між собою, що визначається складністю, централізацією та формалізацією

Рис. 3. Система внутрішньоорганізаційних факторів, які визначають результативність індивідуальної управлінської діяльності

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ (РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ)

У межах даного дослідження варто звернути увагу на той факт, що ефективність роботи окремого менеджера, ефективність функціонування апарату управління і результативність організації не є тотожними поняттями. Ефективність роботи усього апарату управління ще не означає ефективності праці деяких окремих менеджерів чи їх груп, хоча можна стверджувати, що ефективна діяльність окремого керівника зумовлює підвищення результативності роботи управлінської команди, а це, в кінцевому підсумку, повинно позитивно відобразитись на результатах організації взагалі. Враховуючи можливість певної неузгодженості зазначених явищ, можна зробити висновок про доцільність розгляду результативності системи менеджменту на загальноорганізаційному, командному та індивідуальному рівнях.

У будь-якій організації результативність в значній мірі залежить від потенціалу. Формування зазначених можливостей перебуває в переважній більшості випадків під впливом не лише об'єктивних чинників, а й суб'єктивних управлі-

структури управління, а також станом об'єкта управління.

Продовжуючи логіку дослідження "від загального до конкретного", яка використовується нами для проведення аналізу та оцінки ефективності управлінської праці, доцільно поглибити пошук резервів зростання результативності діяльності управлінців шляхом розгляду індивідуальних характеристик керівників та факторів, які впливають на процес розкриття згаданого особистісного потенціалу (рис. 3).

Цільова орієнтація особи керівника в організаційних умовах залежить від рівня розвитку його особистих потреб, який в свою чергу визначається фізіологічними даними людини, її психологічними характеристиками та рівнем професійного розвитку. Вказана орієнтація матиме бажаний для організації прояв лише за умови сприятливого впливу на неї організаційного оточення. Основними групами факторів, що істотно впливають на результативність індивідуальної управлінської праці, окрім згаданих вище, є:

— психологічні, які відображають характер взаємовідносин з колегами, підлеглими та керівництвом;

— професійні, які характеризують можливості отримання корисної для роботи інформації, зміст та інтенсивність використовуваних в організації навчальних програм, рівень підготовки колег та підлеглих як учасників інформаційного обміну;

— матеріальні, які пов'язані з рівнем механізації та автоматизації керованих процесів та самої праці менеджера, а також система матеріального стимулювання в організації;

— організаційні, пов'язані з об'ємом повноважень, підпорядкованістю, характером та кількістю формальних зв'язків, типовістю виконуваних функцій;

— структурні та процесні фактори, які відображають вплив вікової, статевої і кваліфікаційної структур колективу та процесів плин-

ності і розвитку на успішність праці керівника.

Аналіз узгодженості умов колективу з індивідуальними потребами керівника дасть отримати додатковий ефект, що проявиться у підвищенні результативності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Отже, розглянутий матеріал дає змогу сформувати ефективну систему дослідження результативності працівників апарату управління. Такий підхід до питання вивчення та аналізу важливої управлінської інформації дозволяє продуктивно здійснювати інформаційну функцію оцінювання праці керівників. Це корисно як для самого управлінського працівника, адже він знатиме, в якому напрямку йому розвиватись, які загрози в його роботі є, яких слід очікувати, так і для організації в особі власника, співвласників чи вищих керівників, які знатимуть основні важелі за допомогою яких результативність системи менеджменту можна підвищити. Невирішеними залишаються питання визначення системи критеріїв за якими здійснюється оцінка управлінських працівників за розглянутою в статті методикою. Подальші дослідження з використанням емпіричних даних повинні бути націлені на вивчення тісноти зв'язку між факторами та результатами, що дасть змогу їх проранжувати за ступенем важливості та істотності впливу.

Література:

1. Данюк В. М. Організація праці менеджера: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2006. — 276 с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
3. Васькин А. А. Оценка менеджеров: Учебно-практическое пособие. — М.: Компания Спутник+, 2000. — 237 с.
4. Петти У. Экономические и статистические работы. — М.: Соцэкгиз, 1940. — 211 с.

Стаття надійшла до редакції 14.05.2009 р.

ПЕРЕДПЛАТА

ВИДАННЯ МОЖНА ПЕРЕДПЛАТИТИ З БУДЬ-ЯКОГО МІСЯЦЯ!

— ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ (ТЕЛ. 458-10-73);

— ЧЕРЕЗ ДП "ПРЕСА"
(У КАТАЛОЗІ ВИДАНЬ УКРАЇНИ);

— ЧЕРЕЗ ПЕРЕДПЛАТНІ АГЕНТСТВА: "САММІТ", "ІДЕЯ", "БЛІЦІНФОРМ", "KSS", "МЕРКУРІЙ", "ПРЕСЦЕНТР", "ВСЕУКРАЇНСЬКА ПЕРЕДПЛАТНА АГЕНЦІЯ", "ФЛОРА", "ПЕРІОДИКА", "КОБЗАР", "ДІАДА", "ДОНБАС ДЕ-ЮРЕ", "ДІЛОВА ПРЕСА", "ФАКТОР"