**Практична робота 8. Ефективність менеджменту організації.**

**Теоретичні відомості**

Забезпечення ефективності організації є основним завданням і сферою компетенції менеджерів. Залежно від стратегічних намірів вищого керівництва її оцінюють різними методами і за різними критеріями. Висока ефективність організації досягається завдяки ефективній системі менеджменту, націленій на раціональне використання усіх організаційних ресурсів і їх постійне вдосконалення через відповідні організаційні зміни.

Одним із найголовніших завдань менеджменту як системи управління організацією є забезпечення ефективності її діяльності.

Організаційна ефективність (лат. effectivus — виконання, дія) (ефективність організації) — здатність організації існувати і досягати визначених цілей із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат.

Розвиток теорії та практики менеджменту завжди був спрямований на пошук способів підвищення ефективності функціонування організацій. Зокрема, класична школа менеджменту зосереджувалася на формуванні теорії наукового управління ресурсами, оскільки на початку XX ст. ефективність вимірювалася здатністю економічної організації виготовляти продукцію з найменшими витратами. Тому серед принципів ефективного управління домінували раціональний розподіл праці, ієрархія, єдиновладдя, централізм (Ф. Тейлор, М. Вебер, А. Файоль та ін.). На зміну школі наукового управління прийшла гуманістична школа, яка вбачала підвищення ефективності у поліпшенні умов для реалізації працівниками фірми своїх здібностей та можливостей (школа людських стосунків, поведінкова школа, теорія людських ресурсів). Бачення ефективності соціально-технічної школи (Дж. Вудворд) полягає у прямому зв'язку між ефективністю і типом технології, що застосовується фірмою.

В економічній літературі виділяють три підходи до вивчення організаційної ефективності — цільовий, системний і вибірковий.

Цільовий підхід. Передбачає визначення ефективності економічної організації її здатністю досягати заздалегідь поставлених цілей. Використовує логіку цілей і засобів англійського економіста Л. Робінса. Згідно з цим підходом групи в організації діють раціонально з метою досягнення цілей. Раціоналізм полягає у виборі такого варіанта використання ресурсів, який би дав змогу досягти встановлених цілей з найменшими витратами. Цей підхід варто використовувати у тому разі, якщо цілі чітко визначені й прогрес можна точно зафіксувати і виміряти.

Кожна комерційна структура починає свою діяльність із встановлення у якості цілей певних економічних показників; зусилля менеджменту спрямовуються на забезпечення досягнення визначених економічних результатів. Відповідно до масштабу цілей розрізняють загальнофірмову, внутріфірмову і групову ефективність.

Загальнофірмова ефективність відображає динаміку загальних цілей організації (наприклад, щодо обсягу продажу чи частки ринку, прибутку, рівня рентабельності тощо); внутрішньофірмова — динаміку цілей її структурних підрозділів (центрів прибутку чи відповідальності); а групова — повноту досягнення групових цілей (власників капіталу, менеджерів, робітників).

Проте один і той самий результат може бути досягнутий різними способами, з меншими чи більшими зусиллями, на що впливає багато чинників. Серед них — інс-титуційні умови господарювання (формальні — закони, нормативні акти, укази, які регламентують діяльність економічних агентів, вводять їх у чітко окреслене правове поле; неформальні — традиції, усталені практики діяльності, менталітет тощо, які вносять свої поправки у дію формальних інституцій).

Зокрема, якщо чинна система законів створює сприятливі умови для одного виду діяльності (чи однієї фірми, наприклад, через систему пільг), то вона досягне бажаних результатів (наприклад, рівня рентабельності чи частки ринку) з меншими зусиллями, ніж інші, що перебувають у гірших умовах (хоча управління ними може здійснюватися за всіма правилами і рекомендаціями теорії та практики менеджменту). Це означає, що при виборі цілей вищий менеджмент мусить враховувати умови діяльності.

У деяких випадках це зумовлює прагнення керівників встановлювати «реальні» цілі, яких можна досягнути в існуючих умовах функціонування фірм. Наслідком цього є втрата фірмою можливості розвиватися з випередженням, не пристосовуючись до обставин, а впливаючи на них.

Цільовий підхід є доцільним з точки зору задоволення інтересів кожної із зацікавлених груп. Однак якщо розглядати організацію як цілісну систему, головною метою якої є забезпечення своєї життєдіяльності (існування), то його не варто використовувати. Часто інтереси окремих учасників організації суперечать інтересам інших, що негативно позначається на формулюванні стратегічних цілей (наприклад, у корпораціях). З іншого боку, мотивація досягнення цілей переважає раціоналізм у виборі засобів для цього, що призводить до надмірного витрачання ресурсів організації.

Згідно з цільовим підходом організаційна ефективність залежить від: якості постановки цілей, тобто відповідності намічених цілей умовам та вимогам зовнішнього середовища, можливостям підприємства та інтересам персоналу; сили й спрямованості мотивацій, що спонукають членів організації до досягнення цілей; адекватності обраних стратегій поставленим цілям; обсягу і якості ресурсів, що використовує організація для досягнення цілей.

Перші три чинники характеризують стратегічні аспекти організаційної ефективності, а останній — тактичні.

Системний підхід. Згідно з ним критерієм ефективності організації є її здатність до адаптації. Цей підхід зосереджує увагу на внутрішніх характеристиках організації й апелює швидше до засобів підтримки стосунків між учасниками організації, ніж до цілей. Внутрішній розподіл ресурсів, визначення ієрархічних залежностей, правила взаємодії учасників посідають центральне місце, а оцінка витрат відступає на задній план. Однак такий підхід більш придатний для бюджетних організацій, що надають певні соціальні послуги або зайняті в системі життєзабезпечення держави (силові структури, органи державного управління тощо). Зосередження уваги на виживанні організації завдяки пристосуванню її до змін зовнішнього середовища спричиняє пасивне управління нею, сконцентроване на реакції на ці зміни. Крім того, сама можливість пристосовуватися до змін передбачає, що ефективна система має у своєму розпорядженні певний обсяг невикористаних ресурсів, що дає їй змогу краще протистояти непередбаченим змінам зовнішнього середовища, а це суперечить критерію мінімізації витрат.

Недоліком системного підходу є й те, що оцінювання внутрішніх характеристик організації потребує певного їх кількісного означення. Намагання кількісно визначити всі формальні та неформальні характеристики організації (ступінь згуртованості, міру раціональності ієрархічних відносин тощо) можуть призвести до надмірного ускладнення процедури оцінювання ефективності і зростання витрат, пов'язаних з нею, та й це ще не гарантуватиме ефективної роботи організації.

Вибірковий підхід (з точки зору задоволення інтересів стратегічних складових). Для оцінки ефективності використовує критерії, що відповідають «стратегічним складовим» організації (Р. Майлс, Г. Мінцберг). Заперечує думку, що ефективність може бути оцінена на основі заздалегідь встановлених критеріїв чи одних лише системних характеристик. Беручи за основу гіпотезу задоволення (satisficing) Г. Саймона, цей підхід наголошує на забезпеченні мінімального рівня задоволення усіх складових організації, мотиви діяльності й цілі яких відрізняються. Якщо цього рівня не досягнуто, напруженість і конфлікти паралізують організацію, зроблять її неефективною.

Внутрішні складові організації — співробітники, менеджери, акціонери фірми; зовнішні — уряд, місцеві органи влади, інші зацікавлені у діяльності фірми інституції. Важливо, щоб організація зуміла визначити, які складові слід вважати стратегічними. Так, якщо для свого розвитку фірма потребує додаткових коштів, для залучення яких найвигіднішою є емісія акцій, то однією із стратегічних складових будуть акціонери, і тому до критеріїв ефективності мусить бути внесений показник розміру прибутку на акцію (дивіденди). До того ж величина цього показника має бути привабливою для потенційних акціонерів. Якщо ж дане джерело інвестицій менеджмент фірми не вважає істотним, то розмір дивідендів може бути малим. З іншого боку, при залученні акціонерного капіталу зростає значення показника рентабельності (рівня прибутковості).

Внутрішня ефективність організації впливає на її конкурентоспроможність, здатність утримувати і зміцнювати свої ринкові позиції. Це давно зрозуміли японські фірми, завдяки чому вони витісняють зі світового ринку американських і західноєвропейських конкурентів, навіть за умов введення урядами їхніх країн протекціоністських заходів. А керівники багатьох вітчизняних підприємств зосереджують зусилля не на забезпеченні внутрішньої ефективності, а на формуванні умов, які дають змогу їхнім підприємствам зайняти привілейоване становище на ринку (зокрема, через систему пільг в оподаткуванні чи кредитуванні або завдяки створенню квазімонопольних структур). Однак низька ефективність менеджменту таких «лідерів» зумовлює їх неспроможність максимально використати вигідну ситуацію. Крім того, сприятливі умови їх діяльності призводять до втрати ними гнучкості, мобільності, здатності конкурувати на рівних з іншими. Тому з появою на відповідному сегменті ринку інших фірм, що починають функціонувати ефективніше, «штучні лідери» неминуче уступають їм свої позиції.

Ринкова ефективність враховує те, що будь-яка організаційна діяльність націлена на задоволення потреб ринку. Невміння пристосувати організацію, її працівників, технологію до змін у структурі попиту спричиняє її низьку загальну ефективність. Тому менеджери мають спрямувати свої зусилля на розроблення іншої концепції бізнесу; вибір нової стратегії, переосмислення відносин між керівниками та персоналом тощо.  
  
Часто орієнтація фірми на задоволення існуючих потреб споживачів призводить до втрати фірмою динаміки розвитку, до накопичення ресурсів, які можуть стати непотрібними внаслідок несподіваної зміни у вподобаннях покупців. Щоб забезпечити стабільно високу ринкову ефективність, слід брати до уваги не стільки існуюче коло споживачів, скільки потенційних споживачів. Споживачі можуть, наприклад, вибрати запропонований конкурентом інший товар. Для того щоб своєчасно виявити небезпеку, спричинену нестабільністю споживацьких переваг, організація мусить бути постійно готовою до змін. Цього досягти складно, оскільки ефективна робота протягом певного часу породжує інерцію, яка, в свою чергу, зумовлює опір будь-яким змінам. Тривале перебування у такому стані спричиняє кризову ситуацію, для виходу з якої організація мусить докласти значно більше зусиль, ніж для підтримання активної рівноваги. Активна рівновага полягає в тому, що організація, випускаючи певну продукцію, якої потребує ринок, здійснює зондування його на предмет виявлення нових потреб, для чого заохочуються дослідницькі проекти. Причому дослідницькі роботи зазвичай не ініціюються керівництвом фірми, а є результатом бажання її працівників реалізувати свої здібності. Організації такого типу називають «високоефективними».

У високоефективній організації завдання управління полягає, з одного боку, у вивільненні енергії людей, створенні сприятливих умов для їх розвитку і творчого зростання, а з іншого — у спрямуванні їхньої діяльності на досягнення загальноорганізаційних цілей (бажання працівника реалізувати власний проект не має перешкоджати фірмі виготовити заплановану кількість продукції у передбачені угодою терміни).

Орієнтація організації на споживача, а не на боротьбу з конкурентами сприятиме тому, що вона завжди перебуватиме попереду

Отже, ринкова ефективність організації залежить від її здатності своєчасно реагувати на зміни у запитах і вподобаннях споживачів, а це можливо лише за систематичної та цілеспрямованої інноваційної діяльності щодо формування нових способів задоволення потреб споживачів.

***Контрольні запитання***

1. Що включає в себе ефективність управління?

2. Розкрийте зміст принципів управління?

3. Що Ви розумієте під якістю управління?

4. Перелічіть основні чинники, які впливають на ефективність управління.

5. Які критерії ефективності менеджменту?

6. Перелічіть кількісні показники ефективності управління.

7. Якісні показники ефективності управління.

8. Перелічіть показники економічності апарату управління.

9. Які показники продуктивності управлінської праці Ви знаєте?

***Навчальні завдання для самостійної роботи***

Напередодні професійного свята начальник відділу подав до адміністрації підприємства список працівників, які, на його думку, є найкращими за результатами роботи за рік і заслуговують на винагороду. Винагородою є грамота і грошова премія. Під час урочистих зборів та вітання передовиків начальник відділу виявив, що один зі співробітників, який був зазначений у поданому списку, не отримав винагороди. Прикрість ситуації полягала в тому, що цей співробітник був присутній на святкуванні і знав, що має отримати винагороду.

1. Якими мають бути дії начальника відділу, співробітника відділу?

2. Про які методи розвитку позитивних зрушень йде мова в цьому прикладі?

***Тест***

1. Американський науковець Грейнер виділяє такі три способи розподілу влади між різними рівнями управління:

а) розподіл повноважень, однобічні дії, делегування повноважень;

б) розподіл повноважень, делегування відповідальності, одноособове прийняття рішення;

в) делегування повноважень, делегування відповідальності, розподіл прав та обов’язків;

г) чіткий розподіл праці, розподіл повноважень, однобічні дії.

2. Причини відмови підлеглих від відповідальності:

а) невпевненість у собі, боязнь критики, відсутність стимулів;

б) перевантаження роботою, відсутність вільного часу;

в) стан техніки та технології, споживачі, державні органи влади.

3. Опір організаційним перемінам виникає за умови:

а) якщо в організації використовується ліберальний стиль керівництва;

б) якщо в організації застосовується автократичний стиль керівництва;

в) в усіх організаціях;

г) якщо організація неформальна;

д) якщо організація складна.

4. Причинами опору змінам в організаціях є:

а) покращання морально-психологічного клімату в колективі;

б) очікування звільнення з роботи;

в) підвищення розміру заробітної плати;

г) зменшення обсягу виконаних робіт.

5. Культура організації – це:

а) сукупність способів, прийомів та механізмів владного впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей організації;

б) сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, які характерні для членів організації;

в) норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил;

г) сукупність взаємопов’язаних та взаємодіючих елементів, завданням якої є досягнення певних цілей та яка ґрунтується на принципах самоорганізації, синергії і розвитку.

6. Соціальна ефективність менеджменту відображає:

а) якість побудови організаційної структури управління;

б) вплив керуючої системи на формування корпоративного духу;

в) економічні результати діяльності підприємства;

г) ефективність процесу прийняття управлінських рішень.

7. Організаційна ефективність менеджменту оцінюється за такими показниками:

а) собівартість продукції;

б) трудомісткість;

в) плинність кадрів;

г) співвідношення чисельності управлінських кадрів між рівнями управління.