**Лекція № 16**

**Тема : Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку**

**Мета лекції:** Визначення сутності та змісту тайм менеджменту, як інстумента організаційного розвитку.

**План лекції** (навчальні питання):

1. Тайм-менеджмент організацій.

2. Організаційні зміни і розвиток організації. Управління змінами організації.

3. Сприйняття організаційних змін та чинники опору на них.

4. Критерії і показники ефективності управління.

**Питання 1. Тайм-менеджмент організацій.**

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні перед великим числом організацій стоїть завдання впровадження технологій тайм-менеджменту. Причиною цьому служать наступні фактори:

1) Тенденції змін соціального та економічного середовища змушують керівників організацій взяти курс на підвищення ролі самоконтролю у прийнятті рішень, розстановки пріоритетів в організації та плануванні роботи персоналу.

2) В організаційній системі підприємства гостро стоїть проблема підвищення ефективності роботи і зростає роль таких нематеріальних активів, як інтелектуальний капітал, лояльність співробітників по відношенню до організації-роботодавця, можливість творчості і самовираження. У даному аспекті розгляду найбільш актуальною стає самостійність співробітника в організації своєї роботи .

3) Зараз система відносин «роботодавець - найманий службовець» виходить на новий ступінь розвитку, коли в організаційній системі підвищується роль особистості співробітника. І впровадження технологій тайм-менеджменту якраз сприяє створенню психологічного комфорту, дає йому «моральну» свободу.

«Мистецтво встигати», тайм-менеджмент, управління часом - одне з найнеобхідніших мистецтв для сучасної людини та будь-якої організації. Тайм-менеджмент як система управління часом включає в себе ряд елементів, які в сукупності дають значне скорочення часу, необхідного для здійснення різних виробничих процесів. До цих елементів відносяться, аналіз використання робочого часу, постановка цілей, які хоче досягти керівник в ході використання тайм-менеджменту, планування робочого часу, вироблення різних методів боротьби з причинами нераціонального використання часового ресурсу.

Впровадження сучасного тайм-менеджменту в організації дає наступні переваги:

1. Організаційні переваги полягають в наявності ясного і чіткого плану і суворого графіка роботи, у зменшенні різних перешкод, в більшій динамічності і послідовності, зниженні витрат часу на менш важливі справи. Крім того, управління часом дозволяє швидше і ефективніше адаптуватися в навколишній обстановці, підвищити ефективність взаємовідносин з іншими людьми та ін.

2. Психологічні переваги. Людина, що знає ціну своєму часу, набуває впевненості в собі і своїх діях, позбувається необхідності постійного вибору і метань від одного заняття до іншого. Вона краще зосереджується на дійсно важливих проблемах, більш стійка і готова до подолання різного роду несподіванок.

3. Переваги в діловій сфері: підвищується результативність прийнятих рішень, ефективніше відбувається координація із зовнішніми і внутрішніми контрагентами, стає краще видно взаємозв’язок між проблемами та методами їх вирішення та ін.

Зараз у бізнес-середовищі відомий розхожий афоризм: «У майбутньому будуть два типи компаній - швидкі і мертві». Організації, що недооцінюють «фактор часу» і не здатні ефективно управляти часом, просто приречені на втрату найважливішої стратегічної переваги, втрату конкурентоспроможності і на швидке вимирання.

**Питання 2. Організаційні зміни і розвиток організації. Управління змінами організації.**

Організація є динамічною системою, вона постійно і безперервно змінюється. Відповідно змінюються і всі її складові: керуюча і керована системи, технології, техніка, професійний, кваліфікаційний та віковий склад працівників, організаційні структури управління, цілі, продукція тощо. Усі зміни є постійними, взаємопов’язаними і, як правило, здійснюються з участю працівників організації. Зміни зумовлюють необхідність нововведень, які найчастіше приводять до зміни: цілей організації; організаційної структури управління; техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; можливостей або поведінки працівників; механізму управління виробничо-господарською діяльністю; географії реалізації виробів; функціонування підрозділів і служб тощо.

Відомий американський економіст Ч. Бернард (1886-1961 pp.) стверджує, що перед реалізацією певних організаційних змін доцільно:

– зробити зважений вибір управлінських важелів з метою забезпечення необхідного впливу на підлеглих, причетних до змін;

– враховувати структуру та обсяги витрат, які зумовлюються змінами, та ймовірність їх повної окупності;

– брати до уваги фактор часу;

– спрямовувати зміни в напрямку підвищення ефективності діяльності організації.

Організаційні зміни є одним із найважливіших об’єктів управління. Організаційні зміни – сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватись у таких напрямах: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів, управління виробничо-господарською діяльністю.

Технологія управління організаційними змінами реалізується через загальні функції менеджменту, охоплюючи такі етапи:

1. Планування організаційних змін.

2. Організування колективів працівників та окремих виконавців – учасників організаційних змін.

3. Мотивування працівників-учасників організаційних змін.

4. Контролювання результатів організаційних змін.

5. Регулювання відхилень, збоїв тощо, виявлених у процесі організаційних змін.

Більшість провідних фірм світу для забезпечення ефективного управління організаційними змінами активно використовують науково обгрунтовані рекомендації, стандарти, механізми.

Згідно з моделлю Грейнера існує три способи розподілу влади між різними рівнями організації при здійсненні організаційних змін.

– Поділ повноважень. Передбачає спільну участь керівників і підлеглих у визначенні необхідних змін, виробленні альтернативних підходів.

– Однобічні дії. Базується на використанні законної влади для забезпечення змін.

– Делегування повноважень. Вище керівництво на ліберальних засадах передає підлеглим інформацію про необхідність змін, а потім делегує повноваження для здійснення коригуючих дій.

Цілком природним є те, що в кожній організації існує певний опір змінам, спричинений: невизначеністю ситуації, що склалась; ймовірністю виникнення конфліктних ситуацій; можливістю особистих втрат; упевненістю, що зміни не принесуть нічого доброго; очікуванням негативних наслідків тощо. Знання причин, що породили опір змінам, аргументів, що висловлюються при цьому, є найважливішою передумовою його подолання.

Для подолання опору змінам використовують такі заходи:

– відкрите обговорення ідей (індивідуальні бесіди, виступи перед колективом, проведення конференцій, симпозіумів тощо);

– залучення підлеглих до прийняття управлінських рішень;

– підтримка працівників (емоційна, матеріальна, професійна тощо), які є активними учасниками процесів, пов’язаних зі змінами;

– переговори щодо впровадження новинок;

– аргументоване пояснення прогнозованих переваг від впровадження змін;

– висунення окремих працівників на більш високі посади;

– доручення особі, яка може найбільше опиратись змінам, провідної ролі в прийнятті рішень про нововведення;

– маневрування з метою отримання згоди на зміни;

– примус через погрози (звільнення з роботи, блокування службового росту, підвищення заробітної плати тощо);

– створення механізму стимулювання людей за нововведення;

– реорганізація структури управління тощо.

Об’єктивність організаційних змін зумовлює необхідність розв’язання проблеми розвитку організацій в умовах постійної динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування.

Організаційний розвиток – довгострокова діяльність з удосконалення процесів розв’язання проблем та оновлення в організації з допомогою агента змін шляхом ефективного спільного регулювання, використання культурних постулатів, теорії й технології прикладної науки про поведінку, дослідження дією.

Отже, основними складовими організаційного розвитку є культура, її спільне регулювання, агенти змін і дослідження дією. Культура характеризується нормами поведінки, почуттями, стосунками між працівниками, розумінням цінностей тощо. Спільне регулювання культури полягає в управлінському впливі на її найважливіші параметри. Формальні робочі групи (керівники та їх підлеглі) виступають головними об’єктами діяльності в процесі організаційного розвитку. Агент змін (каталізатор) – зовнішній консультант, який є представником служб організаційного розвитку (на підприємстві такими службами можуть бути відділ кадрів, відділ технічних нововведень та інші).

Дослідження дією складається з таких етапів:

– діагностики стану організації (здійснюється за результатами інтерв’ю, опитування, спостереження, вивчення документів);

– передавання отриманих даних членам організації;

– прийняття рішень щодо вироблення конкретних планів дій;

– реалізації планів дій;

– оцінювання результатів розроблення та впровадження планів дій шляхом збору відповідних даних та повторення розглянутого.

Для ефективної реалізації складових елементів організаційного розвитку необхідно мати чіткий план, до розробки якого залучають працівників організації, консультантів.

Сучасна концепція організаційного розвитку побудована на існуванні ієрархії форм його реалізації на підприємстві (таблиця 12.1). Кожна із зазначених форм реалізації організаційного розвитку існує у взаємозв’язку зі стратегією розвитку підприємства в цілому та не повинна суперечити інноваційному розвитку персоналу. Тому для успішної реалізації організаційних змін та розвитку доцільно забезпечити прозорість інформації та використовувати розгалужену систему матеріального і морального стимулювання.

**Питання 3. Сприйняття організаційних змін та чинники опору на них.**

Природа речей така, що люди не люблять зміни, навіть найменші. Навіть тоді, коли розуміють їх необхідність. Зміна – це вихід із звичного середовища. У вашій організації працюють люди, у кожного з яких є своє сприйняття змін і своя реакція на них. Сукупність їхнього сприйняття та дій може привести як до успіху, так і до невдачі.

Щоб збільшити ймовірність успішності змін, варто взяти до уваги помилки, яких можна допуститись, щоб або попередити їх виникнення, або зменшити їхній вплив.

*1. Несвоєчасність пропонованих змін*

Проаналізуйте, чи ті зміни, які ви пропонуєте, є актуальними для вашої команди чи організації. Можливо, вони вже застаріли, поки ви їх обдумували, чи змінилась ситуація на ринку. Чи, з іншого боку, ваша команда чи організація не готові до впровадження таких змін з точки зору фінансів, людського потенціалу, технологічно . Оцініть, наскільки пропоновані зміни підтримують і сприяють реалізації візії та стратегічних цілей, чи підтримують цінності організації.

*2. Зміни відбуваються ніби поза системою*

Кожна організація – це система, у якої є свої складові. Змінюючи щось у одній складові, ви змінюєте систему цілком. Уявіть собі плесо води. Це система молекул води з цілим підводним світом, яка віднайшла рівновагу. Якщо ви кинете маленький камінець, ви внесете в цю усталену систему зміну, розбалансуєте її, вона втратить рівновагу – підуть хвилі. І ці хвилі будуть йти доти, поки система не віднайде нові рівновагу, включивши у себе вкинутий камінець. І це вже буде нова система, із камінцем. Так само і найменші зміни в організації зачіпають інші її складові. Важливо вміти побачити цей вплив.

Гарольд Лівітт, американський психолог, який займався вивченням психології управління, пропонує підходити до змін з точки зору системи. «Діамант Лівітта» складається із чотирьох складових.

Люди – якщо ви змінюєте їхні завдання та обов’язки, чи будуть вони вміти їх виконувати; якщо ви робите зміни в оргструктурі, то зміни потребують і функції та повноваження працівників, і люди мають мати відповідні навички; якщо ви впроваджуєте нову технологію, то вам потрібно навчати людей та наймати тих, хто вже вміє з нею працювати.

Завдання – якщо ви змінюєте рівень компетентності працівників, то вам потрібно змінити для них цілі та завдання; якщо ви змінюєте оргструктуру, то вам потрібно змінити і цілі та завдання для підрозділів та людей; якщо ви покращуєте технологію, то і цілі та завдання повинні зростати, а спосіб їх виконання змінюватись.

Структура – якщо ви підвищуєте рівень компетентності працівників (наймаючи більш компетентних чи розвиваючи тих, що вже працюють), потрібно відкоригувати і структуру управління; якщо ви змінюєте цілі компанії, то вам потрібно змінити і структуру (створити новий підрозділ чи розширити існуючі); автоматизація може зробити непотрібними певні посади і потрібно буде змінити оргструктуру.

Технологія – якщо ви змінюєте рівень комп’ютерної грамотності працівників, ви маєте дати їм і відповідне програмне та технічне забезпечення; зміни цілей і функцій може вимагати і нової технології для виконання; якщо потрібно зменшити кількість працівників, потрібно автоматизувати їхню роботу чи змінити технологію.

Наприклад, ви вирішили впровадити систему навчання та розвитку працівників всіх рівнів у вашій компанії. При цьому ви плануєте використовувати спеціалізоване програмне забезпечення. Подумайте, які зміни це нововведення принесе з точки зору персоналу, структури і завдань/цілей для підрозділів і організації в цілому?

*3. Ігнорування людей, які є учасниками і клієнтами змін*

Обов’язковим етапом планування та впровадження змін має бути аналіз стейкхолдерів – кого прямо або опосередковано торкнуться зміни. Для такого аналізу можна скористатись, наприклад, ось такою простою матрицею, де зафіксовані зацікавлені сторони:

Коли ви зрозумієте, хто де знаходиться, проаналізуйте причини, які спонукають людей займати ту чи іншу позицію, і продумайте ретельний план щодо зміни їхньої позиції. Що потрібно робити, щоб опонент став для початку хопером і зрештою прихильником? Що потрібно, щоб пасивний прихильник став активним двигуном і разом з вами просував потрібні зміни?

Одним з найкращих інструментів для залучення в процес змін всіх зацікавлених є фасилітовані групові обговорення змін, прийняття групових рішень, напрацювання групою домовленостей та правил впровадження змін. Ви самі можете фасилітувати роботу груп або запрошувати зовнішнього фасилітатора. Люди стають промоутерами змін тоді, коли розуміють і поділяють їх необхідність, мають можливість висловитись і бути почутими, коли враховуються їхні думки, ставлення і пропозиції.

*4. Відсутність ретельного планування процесу впровадження змін*

Впровадження навіть на перший погляд незначної зміни потребує проектного підходу та ретельного планування. Чим ретельнішим буде ваш план, тим більша ймовірність вдалого завершення планованої зміни.

*5. Відсутність комунікацій зі всіма стейкхолдерами*

Відсутність комунікацій породжує тривогу, опір змінам, конфлікти, домислювання, плітки і збайдужіння. У плані впровадження змін у вас має бути план комунікацій щодо цих змін зі всіма стейкхолдерами, враховуючи зовнішніх. Їх може бути кілька, виходячи із ситуації і потреб ваших цільових аудиторій. Він має включати період до початку змін, період їх впровадження та період їх завершення. При цьому варто задіяти всі наявні у компанії канали комунікацій. Тут, як кажуть, кашу маслом не зіпсуєш. І не варто очікувати, що необхідність змін всім керівникам і так зрозуміла, і що лінійні керівники повинні вміти самі доносити інформацію до своїх працівників. Варто полегшити їм життя і сформулювати потрібні повідомлення, надати всю необхідну інформацію у всіх потрібних формах та навчити керівників комунікувати про зміни своїм працівникам. Особливо коли зміни не надто популярні і проводяться у кризовий для організації час.

*6. Ігнорування ризиків*

Закон Мерфі працює, і якщо щось може статись, то це обов’язково станеться. Особливо якщо не мати запасного плану дій. Часто при впровадженні змін не проводиться аналіз можливих ризиків, які можуть настати як через вплив зовнішнього середовища (економіка, політика, законодавство, суспільство, культура тощо), так і під впливом внутрішніх сил та обставин. Для аналізу ризиків ви можете скористатись таким інструментом як PEST-аналіз (і його модифікації PESTC, PESTL та ін.) і матрицею аналізу ризиків:

При цьому варто визначитись, яка подія стане «курком», тобто буде ініціювати альтернативний план дій. Який вам, звичайно, потрібно розробити заздалегідь.

Звернемось до попереднього прикладу – впровадження системи розвитку персоналу. Вочевидь, є ризик, що закладені в бюджет на програмне забезпечення кошти керівництво вирішить використати на більш нагальну потребу. Ймовірність виникнення такої ситуації може бути середньою, і вплив на успішність проекту – високим. Яким буде ваш альтернативний план дій?

Або керівники ключових підрозділів займуть негативно-пасивну позицію. І це може суттєво загальмувати впровадження цієї системи, створити негативне враження на інших керівників. Ймовірність такої проблеми може бути високою і вплив на успішність проекту

– теж. Як ви зрозумієте, що починаються проблеми? Яким буде ваш план дій, по-перше, щоб до цього не дійшло, і, по-друге, якщо Мерфі все-таки спрацює?

*7. Незавершеність*

Часто буває так, що впровадження якоїсь зміни не має кінця. Вам потрібне так зване «заморожування» (за моделлю змін Курта Левіна). Що це означає? Вам потрібно:

– Ідентифікувати ознаки готовності: зміни набрали потрібно форми і люди почали працювати новими способами. Наприклад, зміни у процес рекрутингу формально внесені, він протестований і всі задіяні працівники працюють у його рамках без нагадувань і помилок.

– Зміни потрібно узаконити: у вас є затверджене Положення про рекрутинг як офіційний документ і всі із ним офіційно ознайомлені та зобов’язалась дотримуватись.

– І відсвяткувати: це обов’язково! Адже вам потрібно, щоб зі змінами асоціювались якомога більше позитивних емоцій. Та й з рештою, ви та ваша команда змін цього заслужили.

Якщо цього не зробити, у людей складеться враження нескінченності змін і повної відсутності їх результатів. А це дуже демотивує, і спонукати людей до найменших змін у майбутньому буде важко через відсутність у них віри в успішність таких проектів.

Звичайно, це не всі пастки, які трапляються на шляху організаційних змін. Однак якщо добре попрацювати, щоб оминути хоча б їх, то успішності змін та задоволення від результатів вам точно не уникнути.

**Питання 4. Критерії і показники ефективності управління**

«Ефект» і «ефективність» — різні поняття. Економічний ефект — це результат праці людини в процесі виробництва матеріальних благ (кількістьвипущеної продукції на ділянці, заводі, приріст знову створеної вартості в народному господарстві).

Але ефект сам по собі недостатньо характеризує діяльність людини. Для більш повної її характеристики важливо знати, з якими витратами отриманий цей ефект, тобто в що обійшовся результат. Однакові витрати праці можуть дати різний ефект, і навпаки, той самий ефект може бути досягнутий різними витратами праці. Ціль суспільного виробництва - одержання більшого ефекту з найменшими трудовими, матеріальними і грошовими витратами. Тому необхідно отриманий результат порівняти з тими витратами, за допомогою яких він отриманий, тобто віднести ефект до витрат, зіставити одну абсолютну величину — ефект з іншою абсолютною величиною - витрати. Таке зіставлення дає відносну величину - ефективність.

Управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, і її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи. Тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи.

На практиці при оцінці ефективності праці працівників управління широко застосовуване поняття «економічна ефективність управлінської праці» є більш вузьким поняттям, тому що являє собою тільки економію живої й уречевленої праці, яка одержується в сфері управління матеріальним виробництвом за рахунок оптимізації і раціоналізації управлінської діяльності.

Критерієм оцінки ефективності праці працівників апарату управління є також соціальна ефективність, що через відсутність кількісних вимірників визначається головним чином якісними показниками. Критерій же економічної ефективності управлінської праці дає можливість кількісно виміри™ ефективність праці в апараті управління. Тому він знайшов більше практичне застосування.

Для визначення ефективності праці управлінського персоналу необхідно встановити критерії і показники, за якими проводиться оцінка. Під критеріями розуміють найбільш загальну кількісну характеристику результатів управлінської праці. Окремі результати діяльності апарату управління є показниками управлінської праці. Вони носять підлеглий характер стосовно критерію і є основою при його визначенні. Таким чином, сукупність показників праці і буде виражати критерій оцінки.

Для визначення економічної ефективності управлінської праці використовуються різні способи: за показниками підприємства, організації і функціонуванню праці управлінського персоналу, обсягу переданої інформації; за якістю і швидкістю прийнятих рішень; за виконанням функцій управлінських ланок.

До показників, що характеризують працю в сфері управління, відносяться: зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці; механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері управління. Це показники, які кількісно вимірюються. Такі показники в сфері управління, як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення умов праці, обгрунтованість управлінських рішень, культура управління й інші, не вимірюються чи узагалі вимірюються неповно.

У сфері впливу управлінської праці на виробництво показники, які кількісно вимірювані, є: приріст прибутку; збільшення обсягів реалізації продукції; зростання продуктивності праці; зниження фондомісткості; збільшення фондовіддачі; прискорення оборотності оборотних коштів; збільшення рентабельності виробництва; зменшення невиробничих витрат; зниження трудомісткості продукції; зменшення обсягів незавершеного виробництва; зниження собівартості продукції; економія заробітної плати; зменшення втрат робочого часу; підвищення культури виробництва; підвищення рівня організаційної роботи; поліпшення умов праці; підвищення якості продукції; підвищення кваліфікації виробничого персоналу; зростання технічного рівня оснащення виробництва.

В результаті вдосконалення системи управління підприємства дістають економічний і соціальний ефект: збільшується обсяг і підвищується товарність виробництва, забезпечується ритмічна робота підприємств, досягається економія живої і уречевленої праці, підвищується якість продукції, полегшується і змінюється характер праці, зростає задоволеність працею, скорочується плинність кадрів. Проте не всі елементи економічного і соціального ефекту мають кількісний вираз. Це ускладнює оцінку ефективності управління. При цьому слід враховувати не тільки кількісні, а й якісні показники.

Хоча управлінська праця належить до продуктивної, але вона безпосередньо не створює певних матеріальних цінностей і бере участь у процесі виробництва опосередковано, забезпечуючи своєчасне і якісне виконання технологічний операцій. Тому правомірно визначати вплив певних змін в управлінні на кінцеві результати виробничо-фінансової діяльності підприємств. Тільки працю обмеженої кількості працівників у сфері управління можна оцінити за безпосередніми результатами їх роботи (облікові працівники, друкарки тощо).

Ефективність — це оціночний критерій діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління. Тому забезпечення високої ефективності управління є складовою частиною загальної проблеми підвищення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва. Визначають її на основі загальних методологічних принципів, прийнятих в економіці.

Існують різні підходи до визначення ефективності управління.

Розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо).

Фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо).

Застосовують якісну оцінку ефективності за допомогою експертів.

Застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

При визначенні ефективності управління обчислюють абсолютну і порівняну ефективність витрат на управління. Абсолютна ефективність виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів удосконалення системи управління виробництвом. Порівняльна ефективність показує, наскільки один варіант ефективніший за інший, проектований або діючий.

Залежно від характеру розроблених заходів об’єктом оцінки ефективності управління можуть бути: управління в цілому (система, організація, методи), його структура, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи кожного структурного підрозділу. Для оцінки ефективності управління використовують трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) показники. Найбільш загальні із них - оперативність роботи апарату управління, надійність і оптимальність систем управління.

Оперативність роботи апарату управління відображає своєчасність використання постанов, наказів і розпоряджень вищестоящих організацій, керівників і головних спеціалістів підприємства.

Надійність системи управління виявляється у безпосередньому її функціонуванні, яке забезпечує досягнення цілей виробництва. Показники надійності системи такі: безвідмовність (безперервне збереженні працездатності), готовність (ефективне збереження працездатності), відновлю-ваність (швидке усунення збоїв у роботі і відтворення здатності функціонувати у заданому режимі).

На практиці висока надійність управлінської системи підприємництва (об’єднання) забезпечується при науково обгрунтованій структурі управління та інформаційної системи, раціональній технології процесів управління, правильному підборі і розстановці кадрів, ефективному стилі управління тощо.

Оптимальність системи управління характеризується рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обгрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації управління, керованістю підприємства та ін. Керованість підприємства або структурного підрозділу показує рівень забезпечення заданої організаційної стійкості підприємства (цеху, бригади) і своєчасність переведення його з одного кількісного (якісного) стану в іншій, що відповідає поставленій меті.

Ефективність організації управління можна оцінити за іншими загальними показниками, які характеризують стан системи управління на підприємстві

а) коефіцієнтом якості використання управлінських робіт; б) коефіцієнтом стабільності кадрів;

в) коефіцієнтом, що характеризує співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва і витратами на управління.

Як часткові показники, що характеризують організацію праці управлінського персоналу, застосовують також коефіцієнт використання робочого часу і кваліфікації кадрів, коефіцієнт умов праці і організації робочих місць та ін. На підставі зазначених коефіцієнтів визначають зведений коефіцієнт рівня організації управлінської праці.

Для визначення ефективності удосконалення управління використовують і такі показники:

а) порівняння витрат на раціоналізацію з результатами діяльності об’єкта управління; б) співвідношення витрат на удосконалення управління і на сам процес управління; в) динаміку витрат на управління порівняно із загальними витратами виробництва.

На практиці для оцінки ефективності системи управління найчастіше використовують три групи показників:

загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства - валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на одного середньорічного працівника, фондовіддача, прибуток на одного працівника, рентабельність виробництва тощо; показники продуктивності управлінської праці - виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на 1 людино-день, затрачений в управлінні, вихід валової продукції на 1 грн. витрат на управління, сума прибутку на 1 людино-день, затрачений в управлінні, тощо;

показники економічності апарату управління - питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і загальному фонді оплаті праці, питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

Для визначення ефективності роботи кожного структурного підрозділу використовують дані про виконання конкретних завдань і рівень досягнення поставлених перед ними цілей.

Практичним результатом удосконалення системи управління може бути зниження витрат на управління, яке досягається за рахунок скорочення чисельності працівників апарату управління і підвищення продуктивності праці. Проте не будь-яке вдосконалення управління призводить до зниження питомих витрат на управління. Оскільки управління є складовою виробничо-фінансової діяльності підприємств, то свідченням підвищення його ефективності може бути зростання економічних показників господарювання при незмінних або навіть дещо зростаючих витратах на управління.

Оцінюючи ефективність заходів удосконалення організації управління виробництвом, слід врахувати, що фактичний ефект від такого удосконалення значно виший суми економії витрат на управління. Удосконалення системи управління не тільки призводить до підвищення продуктивності праці управлінського персоналу, а й сприяє кращій організації і підвищенню результативності праці всіх працівників підприємства, зростанню виробітку, скороченню простоїв людей, техніки тощо. Крім того, підвищується загальна культура виробництва і управління, зміцнюється дисципліна праці, поліпшуються умови, за яких людина в повній мірі може розвивати свої здібності.

Ефективність окремих заходів, пов’язаних з раціоналізацією системи управління (зміна структури управління, норм управління і обслуговування, забезпеченості кваліфікованими кадрами тощо), можна оцінити за допомогою факторного аналізу. При цьому треба обов’язково забезпечити елімінування впливу інших факторів на формування кінцевих результатів виробничо-фінансової діяльності підприємств (якість земель, забезпеченість основними фондами, робочою силою, характер спеціалізації тощо).