

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

Саакян А.О.

Ростовский государственный строительный университет (344022, г. Ростов-на-Дону, ул. Социалистическая, 162), e-mail: Ararat-saakyan@mail.ru

Успешность компании зависит от факторов, которые влияют на нее на макро- и микро- уровнях (законодательство, потребители и т.д.) И может возникнуть вопрос: по какой причине при одинаковых условиях (количество денег, обороте, бизнес-идея и т.д.) одна компания представленная менеджерами порой более устойчива на рынке и более успешно функционирует в отличие от второй? Возможно ли, как-нибудь измерить эффективность команды менеджеров и отдельных управляющих? На данном этапе развития теории менеджмента не существует определенного метода измерения данного показателя. Для того, чтобы попытаться это сделать надо, для начало, понять, что подразумевается под термином эффективность. В целом этот термин означает результативность чего, либо. Она бывает двух видов: экономическая и социальная. Экономическая характеризует отношение результата к затратам, а социальная представляет собой степень удовлетворения потребностей потенциальных покупателей. Эффективность показывает, во сколько раз полученный результат превышает сделанные затраты.

Ключевые слова: методы оценки, менеджер, эффективность

METHODS OF ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF MANAGER'S WORK

Saakyan A. O.

Rostov State University of Civil Engineering (162 Socialisticheskaya Str., Rostov-on-Don, 344022), e-mail: Ararat-saakyan@mail.ru

Success of the company depends on factors that affect it at macro and micro levels (legislation , consumers , etc.) And the question may arise : why with the same conditions (the amount of money circulation, business idea , and so etc.) one company provided by managers sometimes more stable at the market and operates more successfully in contrast to the second ? Is it possible somehow to measure the effectiveness of management team and individual managers work? There is no specific method to measure this indicator at this period of management theory development. To try to do it, first it's necessary to understand what efficiency means. In general, the term means effectiveness of something. There are two types of effectiveness: economic and social. Economic type characterizes the ratio of benefits to cost, and the social type is the degree to meet the needs of potential buyers. Efficiency indicates how much the result is greater than the costs made.

Keywords: methods of assessing, manager ,effectiveness

На рынке функционируют множество фирм и все они, разные и у каждого из них существует свой набор критериев эффективности управляющего звена. Но, несмотря на это есть некие общие представления о том, какими управленческими компетенциями должен обладать руководитель определённого уровня. Многие считают, что эффективность менеджера можно рассчитывать, исходя из уровня прибыли и сокращения расходов на производство. Следовательно, владельцам бизнеса надо понимать, что если измерять эффективность менеджера по конкретным показателям, то если менеджер выполнит или даже перевыполнит свою работу, то фирма никогда не будет сталкиваться с какими-либо проблемами в плане функционирования. Отсутствие у владельцев компаний и его высших руководителей четкого понимания и критериев оценки эффективности менеджера может серьезно повлиять на работу самого предприятия и на показатели его деятельности. Менеджер осуществляет свои функции, опираясь на собственную систему ценностей, на свои представления о том, чего от него хотят на работе и работают так, чтобы сделать

максимальным свою выгоду одновременно не выходить за рамки требований руководства. Кроме того, если отсутствуют в компании четкие критерии, по которым определяются эффективность деятельности менеджера, то в плохих финансовых показателях фирмы, чаще всего, менеджеры обвиняют сложившуюся систему, а не берут ответственность на себя. И при этом считают свою деятельность важным и отвечающим всем канонам [2].

Для успешного функционирования компании на рынке команда менеджеров должна использовать все возможные инструменты управления: контроль над подчиненными, планирование, как их работ, так и своей и т.п. Если менеджер выполняет данные функции, то непременно качество работы всего коллектива будет повышаться [3].

Существуют различные методы и способы измерения эффективности деятельности менеджера. Условно их можно объединить в 3 группы [1]:

- 1) Оценка того, что сделано (результатов);
- 2) Оценка процесса достижения результатов (работы);
- 3) Оценка системы управления.

В первой группе включены методы, которые непосредственно оценивают результат деятельности менеджера, т.е. то, что сделано. В него входят следующие показатели:

KPI (англ. Key Performance Indicators — ключевые показатели эффективности/деятельности) — представляет собой совокупности оценок, при помощи которых предприятие определяет степень достижения стратегических целей. *KPI*— это система показателей, которые оказывают количественное и качественное воздействие на результаты в отношении целей компании .

MBO (англ. Management By Objectives) – управление целями и задачами. Те задачи, которые выстроены, основываясь на принципах *MBO*, являются конкретными для каждого сотрудника, основывают цели и задачи всей компании. Они могут быть измерены, вполне достижимы, и, конечно же, реалистичны, к тому же ограничены в своей длительности. Данные задачи направлены на оценку производительности, а так же эффективность деятельности работников. Их успехи/неудачи обеспечивают связь, которая показывает результат деятельности. Конечно же, к постановке задач имеет отношение сам сотрудник. Однако данный метод предполагает, что мы исходим из того, что лучшим показателем эффективности является деятельность менеджера организации, т.е. если компания достигла поставленных целей, получила нужные результаты, то это равнозначно эффективной работе.

Данный вид оценки эффективности проводится ежеквартально или раз в полугодие, но фиксирует, как правило, уже случившиеся факты и достигнутые результаты, которые не поддаются каким-либо изменениям. Поэтому такой вид анализа не позволяет в полной мере осуществлять контроль над эффективной деятельностью сотрудников, при осуществлении

ими своих функций. Но данный метод отлично подходит для определения эффективности работы за минувший период.

Одним из недостатков этой группы способов измерения эффективности, являются сложности, которые возникают при изменении поставленных целей. Кроме того, существует риск резкого изменения ситуации на рынках. Так как данные способы измерения эффективности связаны с системой оплаты труда, то менеджеры заинтересованы в определении относительно легких целей для себя, и затрудненных для своих коллег. При этом происходит конфликт интересов, который оказывает отрицательное воздействие для определения эффективности всего коллектива менеджеров. К тому же, после того, как были получены результаты, не всегда удается разобраться, почему не достигнуты те цели, которые были поставлены. Кроме того управляющий более высоким звеном имеет меньший набор мотиваторов для своих подчиненных, для инициирования менеджера на более эффективную работу, если, конечно же, учитывать только данную группу измерения эффективности [1].

Во вторую группу оценки эффективности входят методы, которые направлены на анализ самого процесса достижения цели. К ним относятся:

Центры Оценки и Развития (Assessment Center, Development Center) – осуществляется оценка поведения менеджера по критериям, которые были заранее определены, т.е. то поведение, которое применяется на рабочем месте и входит в основу успешного функционирования определенной компании.

360 градусов (360 Degree Feedback) – осуществляется полная оценка профессиональных навыков со стороны как управляющего высшего звена, так и подчиненных, коллег, сотрудников других отделов, клиентов и самооценка.

Деловые игры – комплекс упражнений, в процессе которого менеджеры показывают свои профессиональные навыки, способности, которые помогают им успешно выполнять свои функции в компании.

Интервью по компетенциям, ситуационное интервью – способ сбора информации для дальнейшей обработки и последующей оценки компетенции сотрудника.

Если эффективность деятельности менеджера определяется через процесс его профессиональной деятельности, то предполагается, что только эффективная деятельность может привести к достижению поставленных целей. Отсюда можно сделать вывод, что при эффективном выполнении работы (решение конкретных задач, выявление проблем), не будут возникать какие-либо проблемы с результатами. Если определяется эффективность самого процесса работы, нельзя забывать, что в компании могут существовать некие общие модели управленческих компетенций (одинаковые для некоторых должностей находящихся на

одинаковом уровне в организации) обязанности у менеджеров не распределяются одинокого, в течении которого используются оцениваемые компетенции [4].

Если сравнивать первый и второй метод определения эффективности работы менеджера то последний позволяет изменять процесс работы менеджера (повысить квалификацию) после того, как данные были получены. Кроме того затрачивается меньше времени для анализа и последующего разъяснения ошибок, потому что в процессе оценки менеджер воспринимает свои ошибки самостоятельно. После оценки эффективности самого процесса работы, владельцы компании получают необходимые сведения для управления деятельности своих сотрудников и повышения его эффективности. Данные методы позволяют определить для руководства, что надо изменить в деятельности отдельного сотрудника, чтобы его работа стала более эффективна. Но здесь возникает проблема в том, что некоторые сотрудники не заинтересованы в повышении своей квалификации и у компании просто не хватает мотиваторов для реорганизации работы кадров своей компании.

Особенностью третьей группы определения эффективности управления компанией является то, что анализу подвергается вся компания в целом, включая высшее руководство. Так как организационная диагностика представляет собой комплекс методик для определения проблем во внутренней структуре компании, то эта группа методов представляет собой некий косвенный способ, при помощи которого можно определить эффективных и неэффективных руководителей. Что касается оценке эффективности менеджера, то методы оценки деятельности всей компании позволяют выявить системные ошибки, которые зависят от этих же менеджеров и найти правильные пути их решения. Проблемой данной группы методов в том, что при достоверной информации и наличия проблемы нельзя отследить вклад отдельного сотрудника в решении вопроса. Это можно заметить лишь если сотрудник выходит своей деятельностью за рамки средних показателей, что наблюдается очень редко. Если использовать данную группу методов для оценки деятельности отдельного сотрудника, то это окажется для компании слишком затратным и в плане материальном, и продолжительным во времени. Кроме, того при наличии проблемы нельзя быстро и с максимальной эффективностью решить ее, так как невозможно оценить результат который получится. К тому же невозможно отследить, как эти изменения повлияют на отдельного сотрудника компании [5].

Таким образом, оценка эффективности менеджмента представляет собой определение качества управленческих процессов, уровня рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Каждая компания сама для себя решает, нужна ли ему оценка эффективности менеджмента. Но владельцам бизнесов надо понимать, что на рынке существуют

разнообразные угрозы и для благополучного функционирования нужна команда управляющих, которая справится с любыми проблемами. Оценка эффективности помогает понять, на что способны твой персонал и насколько на него следует рассчитывать, если возникнет какая-либо угроза кризиса.

Конечно же, следует помнить, что недостаточно лишь отслеживать эффективность сотрудников и предоставлять им информацию об этих показателях. Первым делом следует разобраться, для кого именно нужны эти исследования и готовы ли вы принять определенные решения на их основе. И какие будут ваши действия, если в процесс анализа выявятся ваши личные управленческие ошибки как владельца компанией.

Результаты оценки эффективности менеджмента представляют собой начальный этап в процессе развития как самой, так и его менеджеров.

Список использованных источников:

1. Мамонова И. Ф. Оценка эффективности менеджмента – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.be-able.ru/articles/effective/> (дата обращения: 15.11.13).

2. Маслов Д., Ватсон П., Чилиши Н. Применение функциональной модели менеджмента для достижения устойчивых конкурентных преимуществ // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 7. – С 56-63.

3. Мотышина М.С. Исследование систем управления: учебное пособие для вузов. – СПб.: Изд-во В.А. Михайлова, 2006. – 224 с.

4. Мотышина М. С., Князев С. В. Оценка эффективности менеджмента предприятия // Проблемы современной экономики. – 2010. – №4. – С.36-45.

5. Уроки бизнеса. Будущие лидеры рынка// Публикация исследования компании Ernst & Young – [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.ey.com (дата обращения: 15.11.13).