

Таким образом, для повышения эффективности сбытовой деятельности ОАО «ЗИ» целесообразно использовать многоканальные системы распределения своей продукции с целью максимального охвата целевых рынков и уменьшения затрат, связанных с транспортировкой, хранением и продвижением продукции потребителям.

УДК 658.310.9

К ВОПРОСУ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Доц. Сысоев И.П.

УО «Витебский государственный технологический университет»

Повышение эффективности управления организацией тесно связано с ростом эффективности управленческих решений, которые представляют собой основной инструмент управляющего воздействия на персонал. Задача определения эффективности управленческих решений в настоящее время полностью не решена и представляет собой сложную, спорную проблему управления.

Для получения качественного решения используется повторяющийся цикл формулирования проблемы, выбора конечных целей, разработки путей достижения и уточнения конечных целей, оценки их эффективности, экспериментальной проверки, разработки новых вариантов решения и т. д. Другими словами, принципиально допустимо возвращение с любого этапа процесса подготовки, принятия и реализации решения к предыдущим этапам, т. е. работа с управленческим решением должна идти в итеративном режиме.

Условия реальной деятельности, специфика сложившейся ситуации и т. д. могут не позволить провести необходимые итерации. Поэтому в ходе работы необходимо проявлять гибкость. При возникновении новых факторов требуется переоценка полученных результатов, а в некоторых случаях — изменение идей, лежащих в основе решения. Недопустимо постоянно изменять цели, пути и средства их достижения, так как это мешает четкой ориентации деятельности организации.

Оценка уровня управления организацией может осуществляться на основе объемов производства товаров или услуг, производительности труда, объемов продаж, полученной прибыли, уровня рентабельности и т. п.

Оценивая непосредственные результаты деятельности организации, необходимо исходить из того, что управление есть определенное производство, продукт труда в котором — управленческое решение. Таким образом, оценивая эффективность принимаемых решений, оценивается и эффективность управленческого труда.

Исходя из определения эффективности как сопоставления потребленных ресурсов с полученными результатами, ее можно оценить путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление. Но это упрощенная оценка эффективности управления персоналом, которая не всегда корректна, так как:

- результат управления не всегда заключается в прибыли, а также прибыль от реализации управленческого решения рассчитать затруднительно;
- результат управления может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим;
- такая оценка приводит к непосредственному и опосредованному результату, который скрывает роль управления в его достижении; прибыль часто возникает как опосредованный результат;
- при составлении калькуляции затраты на подготовку и реализацию управленческого решения не всегда можно достаточно четко выделить.

Система оценки должна обеспечить оценку работников, претендующих на занятие тех или иных руководящих должностей, выступать как инструмент обучения работников и одновременно как способ развития навыков, необходимых для эффективного руководства.

Преимущества создания системы оценки персонала для исследуемой организации видятся в следующем – объективная оценка индивидуального потенциала, возможность узнать индивидуальную мотивацию, возможность определить специфические сильные и слабые стороны каждого участника, формирование команды, подбор кадрового резерва из числа сотрудников.

Преимуществами для оцениваемых работников являются – равные возможности для демонстрации своего потенциала к продвижению, лучшее понимание своих должностных обязанностей и необходимых для успеха качеств, возможность выразить свои интересы, цели и ожидания в отношении карьеры, узнать из обратной связи о своих индивидуальных сильных и слабых сторонах для саморазвития.

Кроме этого необходимо развитие организационного механизма внедрения новой системы оценки:

- Система оценки работы персонала должна входить не только в систему управления персоналом, но и в общую систему управления организацией. Проведение оценки должно вносить свой вклад в эффективную работу других программ: обучения и повышения квалификации, отбора и расстановки кадров, мотивации персонала и др. Результаты оценки работников могут дать ценную информацию о качестве используемых в организации методов отбора и о том, насколько используемые критерии отбора способны прогнозировать будущие профессиональные достижения. В ходе оценки работы персонала может быть также определена эффективность проводимых в исследуемой организации программ обучения и повышения квалификации.
- Организация обучения для работников, участвующих в подготовке и проведении оценки персонала. Обучение работников, участвующих в подготовке и проведении оценки персонала, должно рассматриваться как важнейшее направление работы по совершенствованию системы управления и более полному использованию потенциала человеческих ресурсов организации. Обучение обеспечит понимание целей и задач системы оценки работы персонала, поддержку и снижение сопротивления проведению оценки работы персонала, освоение методов оценки работы персонала и навыков поведения оценочных интервью.

Для того, чтобы количественно оценить влияние проектируемой системы оценки персонала на показатели трудовой деятельности сотрудников, а также на показатели эффективности данной организации следует решить две взаимосвязанные задачи: необходимо оценить изменение эффективности работы персонала и необходимо правильно оценить, как отражается на затратах построение новой системы оценки персонала.

Первая задача решается на основе определения показателей эффективности труда работников аппарата управления.

Вторая задача базируется на данных, полученных в решении первой, и дополнительно на данных о затратах на персонал.

Исходя из сказанного, факторная модель эффективности системы оценки персонала может быть построена на основе формулы (Магура, М. Управление персоналом. – 2002. – № 9. – с. 12):

$$Y = X_1 \times X_2 \times X_3 \times X_4,$$

где Y — зависимая переменная эффективности системы оценки персонала;

X_1 — коэффициент увеличения затрат в связи с планируемыми средствами на развитие системы оценки персонала;

X_2 — средние размеры фонда оплаты труда, приходящиеся на 1 работника;

X_3 — прибыль на 1 работника;

X_4 — суммарный объем выручки (нетто) от продаж в отчетный период времени.

Рассмотрим возможности практического применения данной модели на примере организации (см. таблицу).

Из таблицы видно, что общая величина возможных затрат за 2011 год составила 1044,01 млн. руб. и превысила предыдущий год на 2,85 млн. руб.

Наибольшее влияние на общий прирост эффективности труда оказал показатель среднегодовой оплаты труда одного управленческого работника (9,45 млн. руб.) и система стимулирования деятельности персонала (5,51 млн. руб.).

Таким образом, чистый эффект влияния системы оценки управленческого персонала составит 8,15 млн. руб. [11-2,85].

Проведенные расчеты показывают, что предложенная система оценки персонала является эффективной.

Показатели	Уровень показателя		Отклонение показателей, +/-	Степень влияния показателя, млн. руб.
	2010 год	2011 год		
Выручка от продаж, млн. руб. (X_4)	1134	1145	+11	+3,05
Прибыль на одного управленческого работника, млн. руб. (X_3)	0,043	0,041	-0,002	-15,16
Среднегодовая оплата труда одного управленческого работника, млн. руб. (X_2)	18,73	18,90	+0,17	+9,45
Начисление премиальных, % (X_1)	14%	16%	+2	+5,51
Итого, млн. руб. (Y)	1041,16	1044,01	+2,85	+ 2,85

Однако названные выше преимущества не приходят в организацию автоматически в момент внедрения системы оценки. Они реализуются тогда, когда выполняется ряд дополнительных условий:

- система оценки и, самое главное, фактическая оценка работы сотрудников должны быть максимально объективны и восприниматься сотрудниками как объективные;
- для придания объективности системе оценки ее критерии должны быть открытыми и понятными сотрудникам;
- результаты оценки должны быть конфиденциальными, т. е. известными только сотруднику, его руководителю, отделу кадров; обнародование результатов создает напряженность в организации, способствует антагонизму между руководителями и подчиненными;
- принятие сотрудниками системы оценки и их активное участие в процессе оценки также являются условием ее эффективного функционирования.

Среди других возможностей достижения высокой эффективности деятельности можно выделить: повышение эффективности процесса разработки решения, оптимизацию структуры организации и т. д.

Результативность деятельности организации может повышаться при некотором разумном параллелизме в работе или при дублировании работ, которые, однако, требуют определенных дополнительных человеческих, ресурсных и временных возможностей. Искать эти возможности и ресурсы, а не концентрировать их на единственной работе, на единственном направлении целесообразно в том случае, когда «распыление» сил позволяет получить многообразие идей и потенциально перспективных направлений будущей работы.

Несмотря на очевидные выгоды, осуществление данных мероприятий сопряжено с решением ряда возникающих трудностей, главная из которых — поиск денежных средств для его реализации. Очевидно, что изменение показателей эффективности системы управленческого труда необходимо планировать в совокупности с улучшением в производственной и коммерческой областях деятельности организации.