

## АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРІВ

*Скімова С. С., студентка*

*Науковий керівник: Ачкасова Л. М., к. е. н., доцент  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Для визначення напрямків оптимізації роботи менеджерів підприємства необхідно проаналізувати ефективність їх діяльності.

Ефективність роботи менеджера є невід'ємною складовою ефективності роботи підприємства. Існує багато підходів до оцінки ефективності роботи менеджерів, які мають свої переваги. Шахова матриця, запропонована Н.В. Борковою, була взята за основу розроблення матриці «Лояльність / Результативність», в якій авторами визначаються стратегії управління діяльністю менеджера підприємства на основі розроблених авторами показників лояльності та результативності.

Оцінювання ефективності діяльності менеджера здійснюється на основі розрахунку узагальнюючих показників результативності та лояльності.

Результативність визначається як ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів. Тобто, чим точніше досягається поставлена мета, тим краща результативність.

Суб'єктивна складова управлінської діяльності уособлюється у відношенні менеджерів до підприємства, що характеризується їх лояльністю. Лояльність передбачає бажання працювати кращим чином, прагнення відповідати принципам компанії та беззастережно сприяти досягненню її цілей.

Оцінювання ефективності діяльності менеджера є комплексним процесом і може відбуватися за різними напрямками: оцінювання змісту праці менеджера; оцінювання результатів роботи менеджера; оцінювання особистого вкладу менеджера в діяльність організації; оцінювання ефективності використання робочого часу менеджера.

Оцінювання змісту праці менеджера відображає рівень лояльності менеджера до організації праці на підприємстві за такими складовими: задоволеність умовами праці, змістом та інтенсивністю роботи, оточенням (колективом), рівнем культури управління.

Оцінювання результатів роботи менеджера показує рівень задоволеності менеджера своїми результатами праці. Його складовими є задоволеність оплатою праці, оцінкою керівництва, результатом роботи, кар'єрним зростанням та відчуття гордості за справу.

Оцінювання особистого вкладу менеджера в діяльність організації визначає рівень лояльності керівництва до роботи менеджера за такими складовими: уміння працювати в колективі (контактність та комунікабельність), наявність попереднього досвіду роботи, погодженість особистих настанов із принципами та політикою підприємства, працелюбність та працездатність, рівень культури праці (пунктуальність, оптимальне використання робочого часу).

Оцінювання ефективності використання робочого часу менеджера виражається в оцінці результатів економічних показників роботи менеджера (рентабельність діяльності та частка виручки від реалізації, що принесена ним), а також оцінці його рівня професіоналізму (професійна компетентність, здатність планувати та організовувати працю).

На основі аналізу було зроблено висновок, що ефективність діяльності менеджера розкладається за двома векторами – лояльність та результативність діяльності. Для лояльних та результативних менеджерів характерний високий рівень дисципліни, який знаходить свій прояв у виконанні всіх вимог внутрішнього розпорядку, високий ступінь відповідальності за прийняті рішення та їх реалізацію та відчуття свого обов'язку перед підприємством виконувати посадові функції якісно та ефективно. Причому обидва ці вектори потрібно розглядати з двох взаємодоповнюючих позицій – це оцінка власної лояльності і результативності менеджера до підприємства, а також лояльність керівництва до роботи менеджера та оцінка результатів його роботи.

В деяких організаціях при оцінюванні ефективності роботи персоналу використовують досвід та інтуїцію найбільш компетентних в своїй галузі спеціалістів – експертів. До експертів висуваються такі вимоги: компетентність в управлінні виробництвом, моральність, глибоке знання та визнане вміння вирішувати спеціальні задачі у відповідності з певними функціями.

У визначенні ефективності діяльності менеджера лояльність та результативність мають різну питому вагу. На основі опитування 10 експертів (комерційних директорів та менеджерів) було визначено, що вони мають співвідношення 20:80. В подальшому експертним методом були також встановлені коефіцієнти вагомості всіх складових лояльності і результативності діяльності менеджерів та коефіцієнти вагомості всіх складових оцінки ефективності діяльності менеджерів керівництвом підрозділу.

Складовими рівня лояльності менеджера до підприємства є: задоволеність умовами праці, змістом роботи, оточенням (колективом), рівнем культури управління, інтенсивністю (темпом) роботи.

Складовими рівня задоволеності власною результативністю менеджера є: задоволеність оплатою праці, оцінкою керівництва, результатом роботи, кар'єрним зростанням, відчуття гордості за спільну справу.

Складовими рівня лояльності керівництва до роботи менеджера є: уміння працювати в колективі (контактність та комунікабельність), наявність попереднього досвіду роботи, погодженість особистих настанов із принципами та політикою підприємства, працелюбність та працездатність, рівень культури праці (пунктуальність, використання робочого часу).

Складовими рівня результативності роботи менеджера є: частка виручки від реалізації, принесена менеджером, рентабельність діяльності менеджера, оцінка професійної компетентності менеджера, здатність планувати працю, здатність організовувати працю.

Сума коефіцієнтів вагомості всіх складових лояльності та результативності за визначеними позиціями дорівнює одиниці.

Ефективність діяльності менеджерів визначається на основі показника узагальнюючої оцінки лояльності та результативності.

Узагальнюючий показник оцінки лояльності визначається як середньоарифметична від суми середньозважених показників лояльності менеджерів до підприємства та керівництва до роботи менеджера.

Узагальнюючий показник оцінки результативності визначається як середньоарифметична від суми середньозважених показників задоволеності менеджерів власною результативністю та задоволеності керівництва результативністю роботи менеджера.

Бальна оцінка складових рівня лояльності та результативності роботи менеджера за кожним критерієм дається відповідно визначеній п'ятибальній шкалі. Загальну оцінку рівня лояльності та результативності роботи менеджера знаходимо як добуток коефіцієнтів вагомості на бальну оцінку кожної складової відповідних показників.

Для побудови матриці «Лояльність / Результативність» здійснюється розподіл на квадранти за допомогою методу нечітких множин, згідно з яким рівень лояльності представлено двома якісними ознаками: низький (від 0,2 до 0,6) та високий (від 0,6 до 1), а

рівень результативності має такі межі: низький (від 0,8 до 1,87), середній (від 1,87 до 2,94) та високий (від 2,94 до 4). Таким чином, на матриці визначені шість квадрантів, для яких характерний відповідний набір стратегій управління діяльністю менеджерів. Визначення квадранту здійснюється за допомогою проведених розрахунків узагальнюючих показників лояльності та результативності.

Стратегією квадранта 1 є «завершення відносин» з даним працівником та розпочати пошук нової кандидатури на вакантну посаду.

Стратегією квадранту 2 є матеріальне мотивування, навчання (підвищення кваліфікації і перекваліфікації) та підтримки лояльності.

Стратегією квадранту 3 є розробка заходів щодо підвищення рівня лояльності та програми підвищення професіонального зростання менеджера.

Стратегією квадранта 4 є програми професійного зростання та підтримки лояльності менеджера.

Стратегією квадранта 5 є моральне мотивування, застосування програм підвищення лояльності та підтримки високих професійних якостей.

Стратегією квадранта 6 є кар'єрне зростання та підтримка лояльності менеджера.

Отже, представлена методика дозволяє оцінити рівень особистих та професійних якостей менеджерів зі збуту, визначити рівень їх відповідності посаді, а також на основі матриці «Лояльність / Результативність», сформулювати стратегії управління діяльністю менеджерів.

### **Література.**

1. Боркова Н.В. Оцінювання результатів діяльності менеджерів промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Харків, 2009. 19 с.

## **АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА**

*Кононенко А. В., студентка*

*Науковий керівник: Догадайло Я. В., к. е. н., доцент*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

В умовах ринку обґрунтування мети діяльності та розробка стратегії розвитку стало важливою потребою більшості підприємств.