

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

БОРКОВА НАТАЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 331.108.2

**ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність – 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Харків - 2009

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському національному економічному університеті Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент
Куліков Петро Мусійович,
Харківський національний економічний університет,
професор кафедри економічного аналізу

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Назарова Галина Валентинівна,
Харківський національний
економічний університет,
завідувач кафедри управління персоналом

доктор економічних наук, професор
Петенко Ірина Валентинівна,
Донецький державний
університет управління,
завідувач кафедри управління персоналом
та економіки праці

Захист відбудеться " 9 " липня 2009 р. о 13-00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради, шифр Д 64.055.01, у Харківському національному економічному університеті за адресою: 61001, м. Харків, провул. Леніна, 9-а.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Харківського національного економічного університету за адресою: 61001, м. Харків, пров. Інженерний, 1-а.

Автореферат розісланий " 9 " червня 2009 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

О. М. Ястремська

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Успішність діяльності підприємства залежить від багатьох факторів, одним з яких є діяльність менеджерів усіх рівнів управління. Найбільшу питому вагу у загальній кількості менеджерів займають менеджери середнього рівня. Від результатів їх роботи у значній мірі залежить своєчасність виконання завдань підрозділом, ефективність отриманих результатів, клімат у колективі. Проте не тільки результативність діяльності сприяє успішності перебігу процесів господарювання підприємства, а й ставлення менеджерів до роботи, як своєї, так і підлеглих, до підприємства, відданість справі, що втілюються в лояльності. Тобто як підприємство повинно адекватно оцінювати отримані менеджерами результати праці та їх лояльність, так і менеджерам необхідно прагнути до збільшення власних здобутків та поліпшення результатів праці підрозділів, якими вони керують. У цьому разі виникає дуальна спрямованість процесу управління з боку підприємства і менеджерів, якій повинна бути притаманна гармонізація інтересів суб'єкту і об'єкту. Такий контекст процесу управління зумовлює актуальність теми дослідження.

Теоретичні, методологічні, загальнометодичні питання управління персоналом, діяльністю менеджерів, оцінювання результатів їх роботи знайшли відображення в працях таких вітчизняних і зарубіжних учених як М. Армстронг, Д.П. Богиня, В.М. Гриньова, О.А. Гришнова, О.Я. Кібанов, А.М. Колот, Г.В. Назарова, О.Ф. Новікова, І.В. Петенко, В.С. Пономаренко, С.В. Платонов та ін.

Проте окремі питання щодо взаємозв'язку й взаємоузгодження об'єктивного й суб'єктивного як в управлінні персоналом в цілому, так і в управлінській діяльності керівників підрозділів підприємства, оцінюванні результатів їх роботи, обґрунтуванні стратегічних напрямків управління діяльністю в залежності від лояльності до підприємства та отриманих здобутків не знайшли достатнього обґрунтування та розроблення в існуючому теоретичному підґрунті та практичного впровадження в роботі суб'єктів господарювання. Невідповідність здобутків теорії і практики управління персоналом на промислових підприємствах умовам сьогодення, тенденціям гуманізації і соціалізації праці зумовили вибір теми дисертації, мету, перелік і зміст завдань для її повного розкриття і досягнення.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження здійснювалося згідно з планами наукових досліджень Харківського національного економічного університету у 2005 – 2008 рр. за науково-дослідними темами «Управління персоналом промислових підприємств» (№ державної реєстрації 0106U009693) і «Організаційно-економічні основи управління підприємством» (№ДР 0108000091), в яких автор приймав участь як виконавець відповідних розділів: «Сутність та принципи управлінської діяльності» та «Методичний підхід до вибору стратегій інвестування у персонал підприємства».

Мета і завдання дослідження. Метою дисертації є подальший розвиток теоретичного і науково-методичного забезпечення з оцінювання результатів діяльності менеджерів середнього рівня управління машинобудівних підприємств, розроблення на цій основі практичних рекомендацій з урахуванням суб'єктивно-об'єктивного підґрунтя процесу управління персоналом.

В дисертації поставлено і вирішено такі завдання:

уточнено визначення управлінської діяльності на основі врахування її суб'єктивно-об'єктивного характеру;

доповнено класифікацію цілей управлінської діяльності та стратегій управління роботою менеджерів;

уточнено перелік принципів оцінювання результатів діяльності менеджерів;

проаналізовано тенденції в управлінні персоналом на промислових підприємствах та залежність результатів управління від стану і використання людських ресурсів машинобудівними підприємствами;

розроблено пропозиції з кількісного оцінювання результатів діяльності керівників функціональних підрозділів машинобудівного підприємства,

обґрунтовано і запропоновано методичні положення з кількісного визначення лояльності менеджерів до підприємства;

розвинуто методичний підхід до обґрунтування і вибору стратегій управління діяльністю керівників підрозділів промислових підприємств.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність менеджерів середнього рівня управління промислових підприємств.

Предмет дослідження – теоретичні положення, методичні підходи, методи оцінювання лояльності та результативності роботи керівників функціональних підрозділів та вибору стратегічних напрямів управління їх діяльністю на машинобудівних підприємствах.

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети і завдань у роботі було використано систему загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: абстрактно-логічний метод, методи аналізу і синтезу, теоретичного узагальнення – для обґрунтування уточненого визначення управлінської діяльності, доповнення класифікації її цілей, уточнення переліку принципів оцінювання результатів діяльності менеджерів та стратегій управління їх діяльністю; метод головних компонент, кластерний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз – для виявлення основних тенденцій і результатів використання людських ресурсів на машинобудівних підприємствах та їх впливу на ефективність діяльності суб'єктів господарювання; економіко-статистичний та метод експертних оцінок – для визначення складових лояльності персоналу та їх значущості, розрахунку показників оцінювання результатів діяльності менеджерів та визначення їх вагомості; метод позиціонування за допомогою шахових матриць та нечітких множин – для визначення стратегій управління діяльністю керівників підрозділів підприємства, графічний – для візуалізації отриманих результатів.

Інформаційною базою дослідження стали праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління персоналом підприємств, нормативні документи, офіційні матеріали Державного комітету статистики України й

Харківського обласного статистичного управління, дані статистичної звітності машинобудівних підприємств Харківського регіону, результати експертних обстежень, виконаних автором.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:

удосконалено:

пропозиції з кількісного оцінювання результатів діяльності керівників функціональних підрозділів машинобудівного підприємства, що враховують три напрями: особисті результати роботи; результати управління підрозділом; досягнення підрозділу щодо його функціональної спрямованості; кількісне значення за кожним напрямом визначається сукупністю часткових та інтегрального показників з урахуванням їх вагомості, а загальний інтегральний показник розраховується за трьома напрямками методом адитивної згортки;

методичні положення з кількісного вимірювання лояльності менеджерів до підприємства, відмінністю яких є визначення інтегрального показника на основі часткових за релевантними характеристиками лояльності, якими є: увага з боку підприємства, існування попереднього досвіду роботи, відчуття гордості за підприємство, погодженість особистих настанов із принципами та політикою підприємства, задоволеність діями вищого керівництва, умовами та оплатою праці, кар'єрним зростанням, змістом, інтенсивністю та результатами роботи, здобутками щодо саморозвитку;

методичний підхід до визначення стратегій управління діяльністю керівників функціональних підрозділів підприємств, відмінністю якого є ґрунтування на шаховій матриці, побудованій за складовими лояльності менеджерів до підприємства та результативності їх діяльності; кожний з чотирьох квадрантів запропонованої матриці, розмежований за допомогою методу нечітких множин, містить стратегії управління за додатково запропонованими класифікаційними ознаками та види цілей управлінської діяльності, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень з кар'єрного зростання та мотивації менеджерів підприємства;

дістали подальшого розвитку:

визначення управлінської діяльності, відмінність якого полягає у виділенні її об'єктивно-суб'єктивного характеру, що зумовлюється результативністю та лояльністю менеджерів, тобто ставленням суб'єкту до об'єкта управління;

класифікація стратегій управління діяльністю менеджерів підприємства за додатково запропонованими й обґрунтованими ознаками – «пріоритет реалізації», «досягнуті результати», «лояльність»; класифікація цілей управлінської діяльності за додатковими ознаками – в залежності від можливостей менеджерів формувати і змінювати цілі (активні, пасивні, активно-пасивні, пасивно-активні) та переважності врахування інтересів менеджерів у поставлених цілях (суб'єктивні й об'єктивні), що відповідає уточненому визначенню управлінської діяльності;

принципи оцінювання результатів діяльності менеджерів, до складу яких окрім загальнофілософських, системних, соціально-управлінської взаємодії включено додатково групу принципів врахування пріоритетів (менеджерів і підприємства), що дозволить враховувати і змінювати значущість пріоритетів

оцінювання досягнутих результатів в залежності від обставин, що склалася у внутрішньому середовищі та зовнішньому оточенні підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення дисертаційної роботи доведені до рівня конкретних методичних рекомендацій щодо оцінювання результативності праці менеджерів середнього рівня управління, визначення їх лояльності до підприємства та обґрунтування на цій основі стратегій управління персоналом. Розроблені пропозиції доцільно використовувати в процесі управління діяльністю керівників підрозділів підприємств на етапах контролю та посадового просування. Здобутки дисертації впроваджені і використовуються для оцінювання результативності праці менеджерів, їх лояльності та визначення стратегій управління діяльністю керівників економічних підрозділів підприємств на Харківському державному авіаційному виробничому підприємстві (довідка про практичне використання № 117/330-1 від 04/11/2008 р.), АТ «Промдизель» (довідка про практичне використання № 548 від 10.11.2008 р.), та у роботі ТОВ «Центр управлінських технологій» (довідка про практичне використання № 04-11 від 04.11.2008 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійною науковою роботою, всі результати одержані безпосередньо здобувачем і знайшли відображення в наукових публікаціях. У дисертації автор використав власні наукові ідеї, у тому числі викладені в роботах, які виконані у співавторстві. Особистий внесок автора у сумісних роботах полягає у такому: [4] – методичні рекомендації до оцінювання результатів діяльності менеджерів, [5] – підхід та система показників визначення лояльності персоналу, [10] – пропозиції з інвестування у професійний розвиток керівників підрозділів підприємства.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження оприлюднені на таких Міжнародних науково-практичних конференціях: «Інтеграційні процеси в економіці України» (м. Харків, 2007 р.), «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики» (м. Харків, 2008 р.), «Сучасні технології управління: проблеми науки та практики» (м. Харків, 2008 р.), «Інвестиційні пріоритети епохи глобалізації: вплив на національну економіку та окремий бізнес» (м. Дніпропетровськ, 2009 р.).

Публікації. Основні положення та результати дисертаційної роботи опубліковано в 10 наукових роботах, загальним обсягом 4,56 ум.-др. арк., з них обсяг, що належить автору становить 3,62 ум.-др. арк., серед них 6 статей у наукових фахових виданнях з економіки обсягом 2,92 ум.-др. арк., 4 тез та матеріалів конференцій – 0,70 ум.-др. арк.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних літературних джерел. Повний обсяг дисертації – 272 сторінки. Робота містить 43 таблиці, з них 10 таблиць займають 11 повних сторінок, 21 рисунок, з них 3 займають 3 повні сторінки, 12 додатків на 56 сторінках, список використаних літературних

джерел з 233 найменувань на 21 сторінці. Обсяг основного тексту дисертації становить 181 сторінку.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми, сформульовано її мету, завдання, предмет, об'єкт, визначено методи дослідження, розкрито наукову новизну, практичне значення одержаних результатів, особистий внесок, апробацію, подано характеристики публікацій.

У першому розділі «Теоретичні засади оцінювання результатів управлінської діяльності менеджерів промислового підприємства» уточнено визначення управлінської діяльності, доповнено класифікацію її цілей та стратегій управління роботою менеджерів, уточнено перелік принципів оцінювання результатів їх діяльності.

Незважаючи на глибоку опрацьованість вітчизняними і зарубіжними вченими питань теорії і практики управління персоналом, остаточно невирішеною залишається проблема адекватного оцінювання результатів управлінської діяльності менеджерів підприємств. Взагалі оцінка результатів діяльності представляє собою як логічний наслідок реалізації основних функцій управління, так і виступає елементом однієї з функцій управління, а саме функції контролю. Побудова дієвої та об'єктивної системи оцінювання результатів управлінської діяльності менеджерів стає все більш актуальним й значущим питанням сьогодення, оскільки старі пострадянські моделі таких систем вичерпали себе, а нові ще є недостатньо сформованими. Загострення кризових явищ в економіці, зміна характеру, змісту, обсягу, специфіки управлінської діяльності та вимог до професіоналізму управлінського персоналу спричинили об'єктивну потребу у формуванні ефективної інтегрованої системи оцінювання діяльності працівників управління згідно з системним та комплексним підходом в економічному та соціально-психологічному аспектах з урахуванням конкретних умов, тобто з позицій об'єктивних досягнутих результатів та суб'єктивного ставлення менеджерів до процесу та об'єкту управління, тобто підприємства як працедавця. Ця необхідність є значущою з огляду на роль, яку виконує оцінювання діяльності менеджерів, а саме:

по-перше, воно є базою для аналізу, контролю і коригування процесу управління при реалізації управлінських функцій на різних посадових рівнях;

по-друге – головним інструментом, за допомогою якого виявляться відповідність менеджерів посадам, які вони займають та встановлюються функціональна роль оцінюваних менеджерів;

по-третє – умовою ефективного планування, побудови, розвитку кар'єри менеджерів з урахуванням індивідуальних особливостей й потенціалу кожного, що є значущим в досягненні підприємством своїх стратегічних цілей;

по-четверте – мірою визначення трудового внеску та його ступеня відповідності заданими критеріям оплати праці та її величині;

по-п'яте – умова задоволення моральних потреб щодо визначення власного вкладу, його якісних характеристик в спільну працю та забезпечення підвищення індивідуальної віддачі, більш чіткої орієнтації на кінцевий результат й поставлених перед менеджерами головних цілей, що відбивається на відношенні менеджерів до підприємства.

Отже, побудова дієвої та об'єктивної системи оцінювання управлінської діяльності менеджерів є важливим інструментом процесу управління, що вимагає постійного всебічного дослідження й аналізу їх індивідуальної діяльності, яка має суб'єктивний характер, та результатів управління, що є об'єктивними за своєю природою. З огляду на літературні джерела, наведені особливості управлінської діяльності не віддзеркалюються в її існуючих визначеннях. Тому в дисертації запропоновано його уточнення, що полягає у такому. Управлінська діяльність є специфічним видом діяльності, що має об'єктивно-суб'єктивний характер, в процесі якої її суб'єкт (менеджер) здійснює усвідомлений цілеспрямований вплив на об'єкт за певною технологією й за допомогою системи методів і технічних засобів для забезпечення відповідності отриманого результату поставленій меті з урахуванням інформації про внутрішнє середовище (об'єкт, управлінську ситуацію, умови діяльності) та зовнішнє оточення. При цьому об'єктивність характеризується отриманими результатами, а суб'єктивність – відношенням до них та об'єкту управління, тобто підприємства.

Спираючись на уточнене визначення управлінської діяльності, всі її цілі, що являють собою не тільки вихідний, але і спрямовуючий вектор діяльності суб'єкта, який формується в залежності від об'єктивних умов та невіддільний від людської діяльності в цілому, в дисертації запропоновано використовувати такі додаткові класифікаційні ознаки цілей управлінської діяльності:

в залежності від можливості впливу на їх формування і зміну (активні, до яких можна віднести такі цілі, які формуються безпосередньо суб'єктом управління; пасивні, до них відносяться цілі, яких менеджери досягають згідно з директивами підприємства або вищих структур управління щодо переведення суб'єкта господарювання з одного стану в інший та надання йому нових властивостей та якостей, досягнення ним заданих параметрів, а також активно-пасивні та пасивно-активні, які зумовлюються переважною роллю менеджерів у їх формуванні та змінюванні);

в залежності від переважності врахування інтересів при формуванні та досягненні цілей (суб'єктивні, що відносяться безпосередньо до суб'єкта управління та формуються у відповідності з його інтересами, та об'єктивні, при формуванні яких враховано інтереси підприємства та досягнення яких залежить не стільки від суб'єкта, скільки від умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства).

Управлінська діяльність є складним і багатоаспектним процесом, тому оцінювання її результатів необхідно здійснювати, використовуючи певну систему принципів, до якої згідно з результатами дослідження запропоновано включити, по-перше – загальнофілософські, по-друге – системні, по-третє – соціально-управлінської взаємодії та по-четверте – пріоритетів, що дозволить

враховувати і змінювати значущість пріоритетів оцінювання в залежності від обставин, що склалася як на підприємстві, так і у його зовнішньому оточенні. Об'єктивна необхідність у виділенні четвертої групи принципів зумовлюється об'єктивно-суб'єктивною природою управлінської діяльності та різнохарактерністю її цілей, що доцільно враховувати в процесі оцінювання результатів роботи менеджерів та при визначенні стратегій управління діяльністю керівників підрозділів в процесі ухвалення управлінських рішень щодо підвищення їх умотивованості роботою зокрема та трудовим життям на підприємстві взагалі.

В дисертації уточнено класифікацію стратегій управління діяльністю менеджерів за теоретично обґрунтованими і практично значущими додатковими класифікаційними ознаками: пріоритет реалізації (стратегії пріоритету досягнення: результатів та лояльності), сутність мотивування (стратегії навчання, матеріального і морального мотивування, кар'єрного зростання, стабілізації), лояльність (стратегії формування, зростання, підтримки усталення лояльності). Доведено, що запропоновані види стратегій доцільно використовувати в процесі стратегічного управління діяльністю керівників підрозділів у відповідності з виділеними складовими оцінювання їх управлінської діяльності.

Аналіз практики оцінювання результатів діяльності менеджерів на промислових підприємствах довів, що найбільш прийнятними методами оцінювання, які пропонують вчені та використовують практики, є: кількісні, якісні, комбіновані та допоміжньо-примикаючі. Проте ні один з них не враховує в достатній мірі об'єктивну природу та суб'єктивний характер управлінської діяльності, виходячи з конкретних умов та вимог до менеджера у відповідності з займаною посадою, що вимагає уточнення та подальшого розвитку методів оцінювання.

У другому розділі «Аналіз функціонування підприємств машинобудування за результатами діяльності менеджерів» проаналізовано тенденції: ринку праці в Україні, управління персоналом на машинобудівних підприємствах та визначено залежність ефективності результатів управління від стану використання їх людських ресурсів.

На результати діяльності менеджерів здійснюють вплив процеси зовнішнього середовища, тобто загальноекономічний стан ринку, ринку праці зокрема та чинники внутрішнього середовища, що зумовлюють особливості діяльності менеджерів підприємства. Основні тенденції, що були притаманні ринку праці України у 2007 р. порівняно з 2006 р., свідчать про збільшення рівня економічної активності населення з 71,2% до 71,7%; збільшення рівня зайнятості працездатного населення з 65,9% до 66,7%; зростання обсягів самостійної зайнятості – на 3,6%; зниження рівня безробіття економічно активного населення з 7,4% до 6,9%; зменшення кількості економічно неактивних осіб, зневірених у пошуку роботи на 15,7%; зростання розміру середньомісячної номінальної заробітної плати на 29,7%; зростання реальної заробітної плати на 12,5%; зменшення обсягів вивільнення працівників з причин скорочення штатів на 26,9%; зменшення кількості працівників, які переведені з ініціативи адміністрації на скорочений графік роботи – на 7,7%. У

загальній кількості вільних робочих місць (вакантних посад) кожне четверте було в переробній промисловості, при цьому зросла потреба підприємств у фахівцях у галузі фізичних, математичних та технічних наук – на 21,8%, управлінців і службовців, пов'язаних з інформацією, – на 23,3%, що обслуговують клієнтів, – на 20,5%.

Аналіз ринку праці та використання людських ресурсів промисловими підприємствами виявив, що до економічної кризи наприкінці 2008 р. в Україні було створено сприятливе середовище для працевлаштування. Незважаючи на певні прояви кризових явищ, в сучасних умовах найбільшим попитом користуються кваліфіковані менеджери, що забезпечують ефективність роботи підприємств.

В дисертації проаналізовано результативність управління промисловими підприємствами за показниками 41 машинобудівного підприємства Харківської області за період 5 років з 2003 – 2007 р.р. За аналізом літератури було відібрано 35 показників, що комплексно характеризують господарську діяльність підприємств за групами: фінансових ресурсів та витрат обігових коштів, основних фондів, структури майна, структури витрат, інвестицій, інновацій, використання людських ресурсів. Для обробки даних в роботі було обрано статистичний метод головних компонент, за допомогою якого можна визначити явні та латентні тенденції перебігу процесів господарювання у відповідності з управлінською діяльністю менеджерів. За результатами аналізу біло виділено 9 факторів, які пояснюють 80,14% накопиченої дисперсії. Згідно із значущістю факторних навантажень показників у факторах (більше 0,70), можна зробити висновок, що на досліджуваних машинобудівних підприємствах найбільшу увагу менеджери приділяли управлінню основними виробничими фондами, витратами виробництво і реалізацію продукції, інноваційною діяльністю щодо нових технологій, людськими ресурсами, інвестиційною діяльністю.

Оскільки одним з основних результуючих показників ефективності управління господарською діяльністю є чиста рентабельність продажів (Р), з метою визначення найвпливовіших показників на зміну її значення в дисертації використано метод кореляційно-регресійного аналізу з виключенням незначущих змінних. Побудована модель має такий вид:

$$P=0,123K12+0,025K14+0,022K17+0,022K29, \quad (1)$$

де K12 – питома вага інвестицій в нематеріальні активи в загальному обсязі інвестицій в основний капітал;

K14 – питомої ваги інвестицій в інформатизацію в обсязі інвестицій в основний капітал;

K17 питома вага витрат обігових коштів у витратах на створення однієї грошової одиниці реалізованої продукції;

K29 – питома вага менеджерів у середньообліковій чисельності персоналу.

Побудована модель адекватно описує досліджувані процеси, оскільки її коефіцієнт множинної регресії дорівнює 0,95; коефіцієнт множинної детермінації – 0,90.

Таким чином, побудована модель доводить, що одним з найбільш значущих чинників в управлінні підприємством є питома вага менеджерів.

Для аналізу результатів управління людськими ресурсами підприємств машинобудування в дисертації використано показники, розраховані за даними офіційної статистичної звітності, а саме: коефіцієнт використання робочого часу, середньорічний виробіток на одного працюючого, питома вага у середньообліковій чисельності персоналу: менеджерів, працівників віком від 29 до 50 років, навчених новим професіям, таких, що підвищили кваліфікацію у звітному році, зайнятих повний робочий день, трудових витрат та додаткової заробітної плати в загальних витратах на виробництво. З урахуванням наведених показників за допомогою кластерного аналізу методом *K*-середніх визначено, що всі досліджувані підприємства машинобудування розподілилися на 3 кластери, що характеризуються низьким, середнім та високим рівнем результативності використання людських ресурсів та управління ними, з яких вирізняється третій кластер за достатньо високими значеннями всіх показників та особливо показників питомої ваги менеджерів, працівників, що навчалися новим професіям, підвищили кваліфікацію, середньорічного виробітку на одного працюючого, що свідчить про необхідність приділення значної уваги результативності діяльності працівників в загальному оцінюванні ефективності роботи як підприємства в цілому, так і окремих співробітників, а щодо контексту дослідження – саме керівників середнього рівня управління підприємством.

У третьому розділі «Удосконалення оцінювання результатів управлінської діяльності керівників середнього рівня управління промислового підприємства» – розроблено пропозиції з кількісного оцінювання результатів діяльності керівників функціональних підрозділів машинобудівного підприємства, обґрунтовано і запропоновано методичні положення з оцінювання лояльності менеджерів до підприємства; розроблено методичний підхід до визначення стратегій управління діяльністю керівників підрозділів підприємств.

Об'єктивну складову управлінської діяльності за її суттю уособлює результативність, що проявляється через оцінювання результатів діяльності менеджерів. Дослідження основних функцій управлінської діяльності, необхідних компетенцій, якими повинен володіти менеджер, дозволили сформулювати сукупність показників, за якими доцільно здійснювати оцінку результатів його діяльності. Запропоновані показники об'єднано за трьома напрямками, визначення яких обумовлено особливостями та цілями управління. Перший напрям передбачає визначення особистих досягнень менеджера, які характеризують його власний професійний рівень та бажання до самовдосконалення (підвищення кваліфікації, наявність подяк чи зауважень, питома вага безпосередньо виконаних робіт за функціональною спрямованістю підрозділу у їх загальній трудомісткості). Другий напрям характеризує

результативність управлінської діяльності керівника, здобутки в управлінні підрозділом щодо управління колективом підлеглих (стабільність кадрів, темп та ритмічність роботи, ініціативність підлеглих, їх задоволеність професійною діяльністю, відповідність завдань рівню кваліфікації підлеглих, професійна гнучкість та перспективність). Запропоновані показники відображають діяльність підрозділу, результативність якої безпосередньо зумовлена якістю управлінського процесу. Третій напрям характеризує результати функціональної діяльності підрозділу, щодо досяжності поставлених завдань і цілей.

Основні етапи оцінювання результатів діяльності керівників підрозділів полягають у такому:

1. Формування системи показників, які всебічно характеризують напрями діяльності.

2. Нормування фактичних значень показників. Порівняння нормованих значень показників з одиницею надасть змогу визначити певні резерви та виявити недоліки управління за кожним напрямом. В якості еталонних доцільно використовувати планові та нормативні значення запропонованих показників.

3. Групування запропонованих показників за напрямками (за першими двома – з урахуванням значущості показників, що за методом групового опитування п'ятнадцяти експертів є достовірними, оскільки коефіцієнти конкордації склали 0,61 і 0,73 відповідно; за третім напрямом, оскільки показники результативності діяльності підрозділів є рівнозначними, інтегральний показник розраховується як середньоарифметичний).

4. Розрахунок загального інтегрального показника результатів діяльності менеджерів за трьома напрямками, що забезпечує комплексну оцінку управління, і здійснюється за адитивною згорткою з урахуванням вагомості кожного напрямку.

Застосування запропонованих положень з оцінки результатів діяльності менеджерів дозволить об'єктивно оцінити результативність їх діяльності та визначити рівень відповідності керівників функціональних підрозділів посадам, які вони займають.

Суб'єктивна складова управлінської діяльності уособлюється у відношенні менеджерів до підприємства, що характеризується їх лояльністю. Для лояльних менеджерів характерний високий рівень дисципліни, який проявляється у виконанні всіх вимоги внутрішнього розпорядку, висока ступінь відповідальності за прийняті рішення та їх реалізацію, вони відчують свій обов'язок перед підприємством виконувати посадові функції якісно та ефективно.

В дисертації розроблено пропозиції з кількісного оцінювання лояльності менеджерів до підприємства. Як довели результати проведеного дослідження літературних джерел та практики роботи машинобудівних підприємств, лояльність пов'язана з наступними чинниками і умовами: співробітники повинні знати свої шанси на кар'єрне зростання; структура підприємства повинна бути прозорою і відомою співробітникам; умови, необхідні для заняття

конкретної посади, повинні бути відомі і зрозумілі персоналу; критерії кар'єрного зростання повинні ґрунтуватися на чітких і об'єктивних показниках успішності роботи за попередній період; підприємство має надавати можливість горизонтальної кар'єри, коли відповідно до зростаючого досвіду і кваліфікації зростає матеріальна й інші винагороди без зростання службового статусу і зміни обов'язків; заміщення вакантних керівних посад проводиться, перш за все, за рахунок внутрішніх людських ресурсів.

За результатами проведеного дослідження методом групового експертного опитування, в якому брали участь 15 експертів – керівників стратегічного і середнього рівнів управління машинобудівних підприємств м.Харкова, що оцінювали кожну характеристику за 7 бальною шкалою (від 1 балу - «абсолютно не згодний» до 7 балів - «абсолютно згодний», коефіцієнт конкордації – 0,79), визначено складові лояльності та їх коефіцієнти значущості, які наведені у табл.1.

Узагальнюючу оцінку лояльності визначено за допомогою інтегрального показника для кожної особи, значення якого змінюється від 0 до 1 і розраховується за формулою (2).

Таблиця 1

Складові лояльності менеджерів та коефіцієнти їх вагомості

| Складові лояльності | Коефіцієнти вагомості |
|---|-----------------------|
| Увага та участь з боку підприємства | 0,107 |
| Наявність попереднього досвіду роботи на іншому підприємстві | 0,064 |
| Відчуття гордості | 0,087 |
| Погодженість особистих настанов із принципами та політикою підприємства | 0,108 |
| Задоволеність вищим керівництвом | 0,115 |
| Задоволеність умовами праці | 0,057 |
| Задоволеність оплатою праці | 0,119 |
| Задоволеність кар'єрним зростанням | 0,108 |
| Задоволеність змістом та результатом роботи | 0,044 |
| Задоволеність інтенсивністю (темпом) роботи | 0,075 |
| Задоволеність саморозвитком особистості | 0,032 |
| Задоволеність оточенням | 0,084 |

$$I_j = \sum_{i=1}^n b_i \frac{X_{ij}}{X_{eij}}, \quad (2)$$

де I_j – інтегральний показник лояльності j -ї особи ;
 b_i – коефіцієнт вагомості i -ї складової лояльності;

X_{ij} – фактичне значення i -ї складової лояльності j -ї особи;

X_{eij} – еталонне (бажане, очікуване та практично досяжне значення) i -ї складової лояльності.

Дані наведеної табл. 1 підтверджують, що найбільшу значущість мають: задоволеність оплатою праці, вищим керівництвом, кар'єрним зростанням та погодженість особистих настанов із принципами та політикою підприємства.

Об'єднати об'єктивну і суб'єктивну характеристики управлінської діяльності можна в процесі стратегічного управління з метою визначення стратегій управління діяльністю менеджерів на підприємстві.

Процес формування стратегії управління діяльністю менеджерів повинен здійснюватися поетапно. При цьому в якості підґрунтя вибору дієвої стратегії доцільно використовувати результати кількісного оцінювання лояльності менеджерів та результативності їх діяльності у відповідності з розробленими методичними положеннями.

В дисертації розроблено методичний підхід до визначення стратегій управління діяльністю менеджерів, стрижнем якого є шахова матриця, побудована за запропонованими складовими управлінської діяльності: лояльністю та результативністю, які доцільно оцінити якісно за рівнем досяжності: високий або низький, що зумовлює наявність чотирьох квадрантів, для яких характерний відповідний набір стратегій управління діяльністю менеджерів (рис.1).

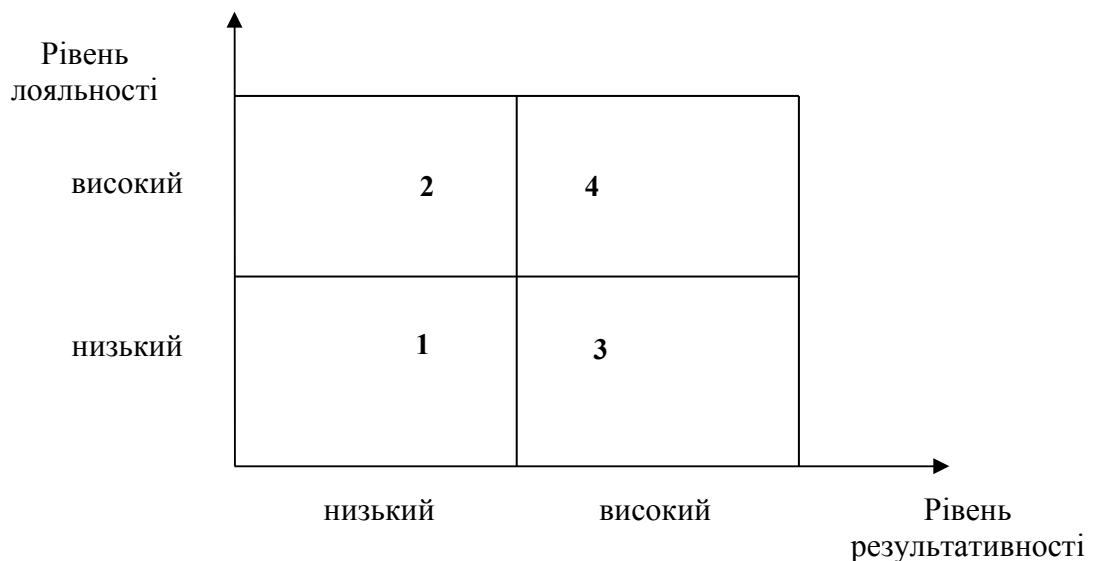


Рис. 1 Матриця позиціонування, що містить стратегії управління діяльністю менеджерів

Розподіл на квадранти здійснено за допомогою методу нечітких множин, згідно з яким рівень лояльності представлено двома якісними ознаками: низький (від 0 до 0,57) та високий (від 0,57 до 1), а рівень результативності має такі межі: низький (від 0 до 0,73) та високий (від 0,73 до 1). Для розмежування квадрантів використано метод нечітких множин (побудовано функції приналежності за відповідями 15 експертів – менеджерів стратегічного і

середнього рівнів управління машинобудівних підприємств, узгодженість відповідей яких за коефіцієнтами конкордації перевищує 0,7, що є достатнім).

Типові ситуації, властиві підприємствам за результатами позиціонування менеджерів у квадрантах матриці, є такими.

Квадрант 1 характеризується низькими результатами діяльності менеджерів, як особистих так і колективних, та низьким рівнем їх лояльності до підприємства. Основними причинами, які обумовлюють таку ситуацію, можуть бути низький рівень професійної підготовки менеджерів, відсутність у них управлінських здібностей та нехтування здобутками підприємства. За умов високого рівня мотивації з боку підприємства, низькі результати діяльності менеджера та його лояльності обумовлюють необхідність завершення відношень з даним працівником, оскільки його перебування на посаді не є ефективним. Загалом, заходи керівництва доцільно спрямувати на пошук нової кандидатури на посаду менеджера, тобто основною стратегією є скорочення (або формування лояльності і пріоритету результативності). Квадрант 2 характеризується низькими результатами діяльності менеджерів та високим рівнем їх лояльності до підприємства. Відданий керівник, який розділяє інтереси колективу та підприємства, намагається здійснювати управлінські функції, але з певних причин результативність його діяльності не є високою. Якщо менеджер в процесі свого вдосконалення виявляє здатність швидко реагувати на зміни в підприємницькому, соціальному середовищі, намагається й надає дієві пропозиції щодо вирішення існуючих проблем у підрозділі, він має працювати на підприємстві до наступного оцінювання результатів діяльності за умов отримання позитивних результатів як особистої діяльності так і діяльності своїх підлеглих. Основними стратегіями є стратегії пріоритету результативності, навчання (підвищення кваліфікації і перекваліфікації), підтримки лояльності. Квадрант 3 характеризується високими результатами діяльності менеджера та низьким рівнем його лояльності до підприємства. Типову ситуацію, характерну для більшості позиціонованих в даному квадранті менеджерів, можна описати таким чином. Ефективне управління підрозділом обумовлене професійними якостями та значним досвідом менеджера. Наявність таких якостей обумовлює високий рівень конкурентоспроможності працівника. Тому за таких умов доцільно визначити причини нелояльного ставлення працівника до підприємства, якщо вони обумовлені незадоволеністю оплатою праці, керівництвом, умовами та інтенсивністю роботи, кар'єрою, оточенням, доцільно розробити заходи щодо підвищення рівня лояльності менеджера до підприємства.. Основні стратегії – матеріального і морального мотивування, пріоритету та зростання лояльності. Квадрант 4 характеризується наявністю у менеджерів високої результативності діяльності та лояльного ставлення до підприємства. Наявність саме таких працівників на підприємстві має велике значення, оскільки їх діяльність сприяє підвищенню економічної ефективності господарювання. Основні стратегії 4 квадранту – кар'єрного зростання, пріоритету та усталення лояльності.

Аналіз положення менеджерів в запропонованій матриці визначення стратегій управління в динаміці дозволяє обґрунтувати напрямки розвитку відношень «менеджер-підприємство», доцільність їх продовження.

Обґрунтований і запропонований методичний підхід уможливило врахування впливу всіх значущих факторів внутрішнього середовища, що дозволить сформулювати більш точне і повне уявлення про мотиви та причини діяльності менеджерів; забезпечити узгодженість їх особистих інтересів з інтересами підприємства; визначити невикористані резерви і шляхи їх реалізації для підвищення ефективності управління підприємством; оздоровити соціально-психологічний клімат в колективі за рахунок раціонального впровадження відповідних стимулюючих заходів, тобто реалізувати збалансовану кадрову політику.

Результати дослідження лояльності та результативності діяльності керівників підрозділів середнього рівня управління трьох машинобудівних підприємств Харківського державного авіаційного виробничого підприємства, АТ «Промдизель» та ВАТ «Завод ім. Фрунзе» представлено у табл.2.

Таблиця 2

Питома вага керівників підрозділів середнього рівня управління підприємств за результатами оцінювання рівнів їх лояльності та результативності, %

| Питома вага керівників підрозділів середнього рівня управління за результатами оцінювання рівня лояльності | | Питома вага керівників підрозділів середнього рівня управління за результатами оцінювання рівня результативності | |
|--|---------|--|---------|
| низький | високий | низький | високий |
| 42 | 58 | 37 | 63 |

За даними табл. 2 можна зробити висновок, що за високою результативністю питома вага керівників підрозділів є більшою, ніж за лояльністю. Це свідчить про доцільність приділення уваги підвищенню лояльності менеджерів до підприємства, що, у підсумку, сприятиме й зростанню загальної ефективності діяльності підприємства.

Застосування розробленого методичного підходу до формування стратегій управління діяльністю менеджерів дозволить комплексно враховувати фактори внутрішнього середовища підприємства, що визначають умотивованість керівників до здійснення ефективної управлінської діяльності, а головне – приймати обґрунтовані рішення щодо стратегічних взаємовідносин менеджерів середнього рівня управління з керівництвом суб'єкта господарювання.

ВИСНОВКИ

В дисертації вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних положень та методичного забезпечення з оцінювання результатів діяльності менеджерів середнього рівня управління –

керівників функціональних підрозділів промислових підприємств. Основні результати роботи полягають у такому.

1. Управлінська діяльність має об'єктивно-суб'єктивний характер і є специфічним видом діяльності, в процесі якої її суб'єкт (менеджер) здійснює усвідомлений цілеспрямований вплив на об'єкт за певною технологією й за допомогою системи методів і технічних засобів для забезпечення відповідності результату поставленій меті з урахуванням інформації про внутрішнє середовище (стан об'єкту, управлінську ситуацію, умови діяльності) та зовнішнє оточення. При цьому об'єктивність характеризується отриманими результатами, а суб'єктивність – відношенням до підприємства. Уточнене визначення управлінської діяльності є теоретичним підґрунтям для розроблення методичного забезпечення оцінювання результатів діяльності керівників всіх рівнів управління підприємства.

2. У відповідності з визначеним характером управлінської діяльності її цілі доцільно розподіляти за такими додатковими класифікаційними ознаками: в залежності від можливостей менеджерів формувати і змінювати цілі (активні, пасивні, активно-пасивні, пасивно-активні) та переважності врахування інтересів менеджерів при формуванні і досягненні цілей (суб'єктивні й об'єктивні).

Об'єктивно-суб'єктивний характер управлінської діяльності, що проявляється у її складових лояльності менеджерів до підприємства та результативності їх роботи, слід враховувати в процесі стратегічного управління діяльністю керівників підрозділів підприємства як класифікаційні ознаки стратегій управління персоналом, що визначені як «пріоритет реалізації» (стратегії, спрямовані на формування лояльності або досягнення результативності), «досягнуті результати» (стратегії лідера, переслідувача, того, кого ведуть, аутсайдера), «лояльність» (стратегії формування, зростання, підтримки, усталення лояльності). Використання запропонованих класифікаційних ознак сприятиме ухваленню обґрунтованих стратегічних рішень в управлінні персоналом підприємства.

3. Принципи оцінювання результатів діяльності менеджерів розподілено на три групи: загально філософські, системні, соціально-управлінської взаємодії, врахування пріоритетів (підприємства, персоналу, тобто такі, що враховують активну, пасивну позицію менеджерів, суб'єктивну й об'єктивну природу управління), що дозволить враховувати і змінювати значущість пріоритетів оцінювання в залежності від обставин, що склалася у внутрішньому середовищі та зовнішньому оточенні підприємства.

4. Дослідження результатів управління машинобудівними підприємствами на прикладі 41 підприємства Харківського регіону за 2002 – 2007 роки методами багатовимірною статистичного аналізу дозволили зробити висновок про значущість показників питомої ваги менеджерів та його вплив на ефективність діяльності підприємств, а також середньорічного виробітку на одного працюючого, що свідчить про необхідність приділення значної уваги результативності діяльності працівників в загальному оцінюванні ефективності роботи як підприємства в цілому, так і окремих співробітників, а саме – менеджерів.

5. Методичні пропозиції з кількісного оцінювання результатів діяльності керівників функціональних підрозділів машинобудівного підприємства, що ґрунтуються на трьох напрямках: особистих результатах роботи керівників, здобутках щодо управлінської діяльності, досягнутих результатах роботи підрозділів. Результативність діяльності менеджерів розраховується за загальним інтегральним показником згідно із запропонованими напрямками методом адитивної згортки. Практична цінність розроблених пропозицій полягає у можливості за їх допомогою об'єктивно оцінити внесок керівників підрозділів в досягнуті результати роботи підприємства з урахуванням їх керівних здібностей та власного внеску в успішність процесу управління.

6. Методичні положення з кількісного визначення лояльності менеджерів до підприємства розроблено з використанням експертного методу групового опитування на основі системи інтегрального і часткових показників, що враховують значущість таких релевантних характеристик лояльності: увага з боку підприємства; існування попереднього досвіду; відчуття гордості; погодженість особистих настанов із принципами та політикою підприємства; задоволеність діями вищого керівництва, умовами та оплатою праці, кар'єрним зростанням, змістом, інтенсивністю та результатами роботи, здобутками щодо саморозвитку. Кількісне визначення лояльності менеджерів до підприємства доцільно використовувати в процесі управління персоналом при визначенні необхідності їх матеріального і морального мотивування, підвищення кваліфікації, доцільності кар'єрного просування та в процесі контролю результатів діяльності.

7. Методичний підхід до визначення стратегій управління діяльністю менеджерів підрозділів підприємств ґрунтується на розробленій чотирьох квадрантній шаховій матриці, побудованій за складовими «лояльність менеджерів до підприємства» та «результативність» їх діяльності. Кожний з чотирьох квадрантів містить стратегії управління за додатково запропонованими класифікаційними ознаками та враховує цілі управлінської діяльності, практичне використання яких підвищує обґрунтованість управлінських рішень з кар'єрного зростання, професійного удосконалення, мотивації та формування й підтримки лояльності менеджерів до підприємства, що сприятиме підвищенню результативності їх роботи та ефективності суб'єктів господарювання. Впровадження методичного підходу в практику роботи підприємств є доцільним в процесі контролю, при проведенні атестації та визначенні оплати праці.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У наукових фахових виданнях

1. Боркова Н. В. Сутність поняття «управлінська діяльність» / Н.В. Боркова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Випуск 214: В 4 т. – Том II. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. - С.387-396.
2. Боркова Н. В. Принципи управлінської діяльності / Н.В. Боркова // Управління розвитком: зб. наук. праць. – Харків: ХДЕУ, 2006. – № 7. – С. 26-28.

3. Боркова Н. В. Методичні засади стратегічного управління діяльністю менеджерів / Н.В. Боркова // Вісник Хмельницького національного університету, 2007. – № 5. Том 1. – С. 93-97.
4. Ястремська О. М. Методичні рекомендації до оцінювання результатів діяльності менеджерів / О.М. Ястремська, Н.В. Боркова // Економіка розвитку. – 2008. – № 1 (45). – С. 4-9.
5. Ястремська О. М. Лояльність персоналу та критерії її визначення / О.М. Ястремська, Н.В. Боркова // Економіка розвитку. – 2008. – № 2(46). – С. 90-93.
6. Боркова Н.В. Теоретические положения оценивания результатов деятельности менеджеров предприятия // Бизнес-информ. – 2008. – №8. – С. 104-108.

За матеріалами конференцій

7. Боркова Н. В. Лояльність персоналу підприємства як важлива складова управління / Н.В. Боркова // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Інтеграційні процеси в економіці України» (11-12 квітня 2008 р.) // Управління розвитком.– Харків: ХДЕУ, 2008. – № 9. -С. 30-31.
8. Боркова Н. В. Стратегії управління персоналом (за результатами діяльності) / Н.В. Боркова // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні технології менеджменту: проблеми науки та практики» (23-24 жовтня 2008 р., м. Харків) // Управління розвитком: зб. наук. пр. – Харків: ХДЕУ, 2008. – № 20. – С. 12-14.
9. Боркова Н. В. Стратегії підприємства щодо управління діяльністю керівників підрозділів промислового підприємства / Н.В. Боркова // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики» (27-28 листопада 2008 р.). – Харків: ФОП Александрова К.М.; ВД «ІНЖЕК», 2008. – С. 191-193.
10. Куліков П. М. Інвестування у зростання професіоналізму менеджерів підприємства / П.М. Куліков, Н. В. Боркова // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Інвестиційні пріоритети епохи глобалізації: вплив на національну економіку та окремий бізнес» (5-6 березня 2009 р., м. Дніпропетровськ): зб. наук. пр. В 3-х т. – Том 3. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009. - С. 67-71.

АНОТАЦІЯ

Боркова Н.В. Оцінювання результатів діяльності менеджерів промислового підприємства. - Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний економічний університет, Харків, 2009.

В дисертації розроблено пропозиції з управління діяльністю керівників середнього рівня управління на промислових підприємств (на прикладі машинобудівних).

Запропоновано удосконалене визначення управлінської діяльності з урахуванням її об'єктивно-суб'єктивної сутності, удосконалено класифікації: цілей управлінської діяльності за рахунок доведення необхідності використання додаткових ознак щодо можливостей менеджерів формувати і змінювати цілі з урахуванням власних інтересів; стратегії управління діяльністю менеджерів підприємства за додатково обґрунтованими ознаками – «пріоритет реалізації», «досягнуті результати», «лояльність»». Уточнено перелік принципів оцінювання діяльності менеджерів за рахунок включення додаткової групи принципів врахування пріоритетів, що дозволить змінювати значущість пріоритетів оцінювання в залежності від обставин, що склалася у внутрішньому середовищі та зовнішньому оточенні підприємства. Дістали подальшого розвитку методичні положення з кількісного оцінювання результатів діяльності менеджерів машинобудівного підприємства, що ґрунтуються на трьох напрямках: особисті результати роботи менеджера, здобутки в управлінні та результати роботи підрозділу щодо його головної функціональної спрямованості, пропозиції з кількісного визначення лояльності менеджерів до підприємства. Розроблено методичний підхід до визначення стратегій управління діяльністю керівників підрозділів за допомогою шахової матриці за складовими лояльності менеджерів до підприємства та результативності їх діяльності. Квадранти матриці містять цілі та стратегії управління діяльністю менеджерів, використання яких забезпечить прийняття обґрунтованих кадрових рішень на підприємстві.

Ключові слова: управлінська діяльність, принципи оцінювання діяльності, особисті результати роботи менеджера, здобутки в управлінні, результати роботи підрозділу, лояльність менеджера до підприємства, результативність діяльності, стратегії управління діяльністю менеджерів.

АННОТАЦІЯ

Боркова Н.В. Оценивание результатов деятельности менеджеров промышленного предприятия. - Рукопись.

Диссертация на получение научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управления предприятиями (по видам экономической деятельности). – Харьковский национальный экономический университет, Харьков, 2009.

В диссертации разработаны предложения по управлению деятельностью менеджеров среднего уровня управления промышленных предприятий (на примере машиностроительных).

Предложено усовершенствованное определение управленческой деятельности с учетом ее объективно-субъективной сущности. Усовершенствована классификация целей управленческой деятельности за счет использования дополнительных признаков, характеризующих возможности менеджеров формировать и изменять цели (активные, пассивные, активно-

пассивные, пассивно-активные) и возможности соотносить достижение целей с достижением собственных интересов менеджеров (субъективные, объективные). Уточнена классификация стратегий управления персоналом, в состав которой предложено включить дополнительные классификационные признаки, соотносимые с основными составляющими оценки результатов деятельности менеджеров: «лояльность» и «результативность».

Уточнен перечень принципов оценивания деятельности менеджеров за счет включения дополнительной группы принципов учета приоритетов, использование которой позволит учитывать и изменять значимость приоритетов оценивания в зависимости от обстоятельств, которые сложились во внутренней среде и внешнем окружении предприятия.

Разработаны предложения по количественному измерению результатов деятельности руководителей функциональных подразделений машиностроительного предприятия, которые основываются на трех направлениях: личных профессиональных результатах работы менеджера, его достижениях в выполнении управленческих функций и результатах работы функциональных подразделений.

Получили дальнейшее развития методические положения количественной оценки лояльности менеджеров к предприятию. Оценивать лояльность предложено при помощи экспертных методов по таким основным характеристикам: внимание со стороны предприятия, существование предыдущего опыта работы и знания о лояльности, соответствие между личными убеждениями и принципами и политикой предприятия, удовлетворенность действиями высшего руководства, условиями и оплатой труда, карьерным ростом, сущностью, содержанием, интенсивностью работы, достигнутыми результатами саморазвития.

Обоснован и разработан методический подход к определению стратегий управления деятельностью руководителей функциональных подразделений предприятия при помощи шахматной матрицы, построенной с учетом лояльности менеджеров к предприятию и результативности их деятельности. Квадранты матрицы построены с учетом качественных характеристик низкого и высокого уровня составляющих (лояльности и результативности), они содержат информацию о стратегиях управления деятельностью руководителей подразделений и о целях управленческой деятельности. Использование разработанного методического подхода является основой для принятия научно-обоснованных кадровых решений по управлению деятельностью руководителей функциональных структурных подразделений предприятий машиностроения.

Ключевые слова: управленческая деятельность, принципы оценивания деятельности, личные результаты работы менеджера, достижения в управлении, результаты работы подразделения, лояльность менеджера к предприятию, результативность деятельности, стратегии управления деятельностью менеджеров.

THE SUMMARY

Borkova N.V. The activities results' assessment of managers of industrial enterprise. - the Manuscript.

The thesis for candidate degree in economic on speciality 08.00.04 – economy and enterprises' management (by kinds of economic activity). – Kharkov national economic university, Kharkov, 2009.

The proposals by management of activity of medium level of industrial enterprises' management (on an example machine-building enterprises) are developed.

The advanced definition of management activity taking into account its objectively-subjective essence is offered. The following classifications are updated: the purposes of management activity due to necessity to use additional signs describing opportunities of managers to form, change and reach of the purposes of their own interests; strategy of management by activity of managers on the enterprises with additional signs – «priority of the realization», "effectiveness", «loyalty». The list of principles that assess managers' activity due to additional group's inclusion of principles taking into consideration its priorities which allows to include and change the assessments importance of priorities depending on circumstances which have been developed in the internal and external environment of the enterprise is specified. Methodical positions by a quantitative estimation of managers activity's results on the machine-building enterprise which are based on three components: personal results of manager's work, its management qualities and its functional division's results of work, suggestion on quantitative measurement of managers' loyalty to the enterprise have been further developed. Methodical approach to definition of management strategy of managers that work in subdivision of enterprise by means of managers' loyalty and its activity's effectiveness have been worked out. Matrix contain purposes and management's strategies of managers' activity, which usages provide the acceptance of the proved personnel administrative decisions at the enterprise.

Keywords: management activity, principles activity's assessment, personal results of manager's work, achievement in management, results of functional division's work, loyalty to the enterprise, effectiveness, strategy of managers activity's management.

Боркова Наталія Володимирівна

Оцінювання результатів діяльності менеджерів промислового підприємства

спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Підписано до друку 05.06.2009 . Формат 60x90 1/16
Папір ТАТРА. Друк офсетний. Обсяг 0,9 ум.-друк. арк.
Тираж 100 прим. Зам. № 107 Безкоштовно.

Надруковано в центрі оперативної поліграфії ТОВ «Рейтинг»
61022, м. Харків, вул. Сумська, 37
Тел. (057) 700-53-51, 714-34-26, 771-00-92, 700-00-96