

## Критерии эффективности в процессе управления

© 2009 И.А. Стоянов

кандидат экономических наук

Красноярский государственный педагогический университет  
им. В.П. Астафьева

Представлен обзор некоторых критериев эффективности в процессе управления, определено понятие обратной связи в процессе управления, а также рассматриваются некоторые методы оценки служащих.

*Ключевые слова:* критерии, эффективность, управление, персонал.

Организация может быть представлена как система, состоящая из множества подсистем. Для оценки их эффективности в экономике применяются многочисленные системы анализа как управляющей, так и управляемой подсистем. Эффективность хозяйственной деятельности в огромной степени зависит от качества работы управленческого персонала, результативности принимаемых им решений. Необходимо построить работу в организации таким образом, чтобы при минимальных затратах достигнуть получения максимальных результатов.

Системному анализу подлежат все показатели эффективности управления: экономический потенциал производственно-коммерческой деятельности, экономическая результативность управленческой деятельности, доля затрат на управление, соотношение численности аппарата управления к численности персонала, соотношение линейного и функционального персонала аппарата управления, экономическая эффективность управленческой деятельности, уровень организации производства, результативность управления производством и реализацией продукции, рентабельность продукции, динамика оплаты труда управленческого персонала, а также ряд других показателей, отражающих управленческий процесс.

Для регуляции и изучения эффективности вводится понятие "обратной связи". Специалист по кибернетике Норберт Винер определил ее как "посошок слепого", т.е. это средство, которое позволяет поддерживать эффективность управления на основе поступающей информации.

В Социологическом энциклопедическом словаре обратная связь определяется как "воздействие результатов функционирования какой-либо системы на характер самого этого функционирования"<sup>1</sup>. Некоторые исследования выявили отношение обратной связи к мотивации и результатам работы. При этом одни исследования от-

мечали, что обратная связь необходима работникам для улучшения выполняемой ими работы<sup>2</sup>. Другие же исследования показывали, что при налаживании обратной связи на предприятии, в организации люди работали дольше и усерднее<sup>3</sup>.

В результате было обнаружено, что обратная связь касается мотивации и результатов работы напрямую для тех рабочих, которые имеют высокие потребности в какой-либо деятельности. После проведения дальнейших исследований о влиянии обратной связи на выполнение работы Р.М. Стирс и Л.М. Портер сделали вывод, что существует что-то большее, чем просто положительное отношение к ней. А именно: результат использования обратной связи во многом зависит от личных характеристик и от уровня стремления рабочих к выполнению ими работы<sup>4</sup>.

Дальнейшие исследования в этой области показали, что эффективность обратной связи зависит от того, кто или что ее обеспечивает. Обратная связь может исходить из норм выработки или работы оборудования, от таких людей, как руководитель или специалист по кадрам, либо напрямую от формальной системы контроля<sup>5</sup>. Большинству людей казалось, что качество обратной связи зависит от задач и от них самих.

Менеджеры среднего звена чаще всего создают малонадежную, неэффективную обратную связь. Реализуя ее, они чувствуют неудобства, делают это не вовремя и добавляют к тому же критику в передаваемую информацию<sup>6</sup>. Обыч-

<sup>2</sup> Bilodeau E.A., Bilodeau I.M., Shumsky D.A. Some Effects of Introducing and Withdrawing Knowledge of Results Early and Late in Practice // J. of Experimental Psychology. 1959. Vol. 58. P. 142-144.

<sup>3</sup> Smode A.F. Learning and Performance in a Tracking Task under Two Levels of Achievement Information Feedback // J. of Experimental Psychology. 1958. Vol. 56. P. 297-304.

<sup>4</sup> Steers R.M., Porter L.M. The Role of Task-Goal Attributes in Employee Performance // Psychological Bulletin. 1974. Vol. 81. P. 434-452.

<sup>5</sup> Lawler E.E.III., Rhode J.G. Information and Control in organizations. Goodyear, 1976.

<sup>6</sup> Porter L.W., Hackman J.R. Behavior in organizations. McGraw-Hill, 1975.

<sup>1</sup> Социологический энциклопедический словарь. М., 1998. С. 208.

ным ответом на критику, конечно, бывает враждебность. Это показывает, что критика обратной связи руководителями среднего звена, по результатам оценочной системы, действительно обеспечивает больше стимулов к возникновению враждебности, чем к улучшению выполняемой работы<sup>7</sup>.

В целом обратной связи присущи свойства ценности и риска. Ее ценность - в нейтральной передаче данных, полученных из объективных, реагирующих, чувствительных элементов системы или других показателей результата работы подсистем. Многим кажется преувеличенным такое значение обратной связи, и соответственно оно не принимается во внимание при ее обеспечении. Риск заключается в том, что это может стимулировать конфликт и враждебность между руководителями среднего звена и персоналом, чьи результаты работы были измерены. Проблема менеджеров заключается в том, что они не могут удержаться от собственной субъективной интерпретации, обсуждения и критики, являющихся вредными для обеспечения хорошей обратной связи.

Как показали исследования П.М. Блау, даже простой сбор информации об определенных аспектах работы служащего может вызвать различную и неконтролируемую мотивацию, а следовательно, и отрицательные последствия поведения в социальной организации<sup>8</sup>. Психолог П.М. Блау выявил также модели поведения должностных лиц, приводящих в исполнение закон, которые поддерживали установленную ситуацию, какой бы обременительной она ни была и которые выбирали то, чего быстрее и легче достичь в данной ситуации.

Намеренное отклонение контрольных результатов также влияет на изменение экономических показателей. Можно создать видимость того, что ожидаемые нормы выполнены без действительного достижения этого. М. Далтон приводит подобный пример отклонения, когда должностные лица местного завода через уговоры и последующий заговор с представителем центрального офиса уклонились от контроля за уровнем издержек, который якобы был проведен на самом деле центральным офисом<sup>9</sup>.

Выбор критериев, показателей и признаков, на основании которых дается оценка в процессе управления, а также выбор используемых мето-

<sup>7</sup> Meyer H.H., Kay E., French J.R.P.Jr. Split Roles in Performance Appraisal // Harvard Business Review. 1965. Vol. 43, № 1. P. 123-129.

<sup>8</sup> Blau P.M. The Dynamics of bureaucracy, rev. ed. University of Chicago Press, 1963.

<sup>9</sup> Dalton M. Managing the managers // Human organization. 1955. Vol. 14. P. 4-10.

дов является весьма сложной и мало разработанной проблемой. Особенно актуальным это является при оценке деятельности и социально-психологических параметров как социальной организации, так и ее составляющих компонентов.

В списке показателей, по которым оценивается качество работы в больших и малых организациях, наиболее часто встречаются следующие: обратная связь, повышение результатов деятельности, вознаграждение и ряд других. Обмен информацией среди рабочих и управляющих о ходе работы обеспечивает ценную обратную связь, что помогает рабочим улучшать их мастерство и развивать определенные способности. Оценка эффективности выполняемой работы может помочь составить представление о том, насколько данная работа соответствует достижению поставленных целей и политике, кому нужно увеличить оплату, кого нужно повысить или кому поспособствовать в этом или осуществить какие-то другие вознаграждения.

Для оценки работы своих рабочих и служащих организации используют всевозможные методы. Наиболее часто применяются следующие три основных метода оценки качества работы: метод, основанный на суждениях; оценка по целям; оценка на основе поведения. Остановимся кратко на каждом из этих подходов<sup>10</sup>.

В первом подходе, основанном на суждениях, обычно используются утверждения или вопросы о характерных чертах, поведении, выполнении работы или ее результатах. В специально разработанном опроснике оценщик должен провести градацию по степени значимости определенных черт характера, особенностей деятельности и поведения работников, используя при этом качественные и количественные параметры.

В других случаях необходимо определить наличие сильных и слабых сторон, достижений или способностей работников. Там, где по шкале обеспечивались лучшие результаты, оценщику (обычно это был непосредственный руководитель рабочих) требовалось проверить, действительно ли полученные лучшие характеристики соответствуют реальному положению дел. Оценщик должен был проследить, чтобы на открытые заключительные вопросы были написаны ответы в соответствующей форме.

Как правило, менеджеры требовали, чтобы оценивание рабочих проходило каждые полгода и проводилось в присутствии тех, кого оценивали. Социально-психологические проблемы данного подхода очевидны. Те, кто оценивал, и те, кого оценивали, чаще всего чувствовали себя

<sup>10</sup> Keeley M. A Contingency Framework for Performance Evaluation // Academy of Management Review. 1978. July. P. 428-438.

неловко в ходе этого процесса. Оценка, основанная на мнении, выявляла навыки работы сотрудников, их личные характеристики, установившиеся межличностные отношения<sup>11</sup>.

Менеджеры не были компетентными в области психологической диагностики личности, следовательно, их оценки были весьма субъективными и несовершенными. По сути своей, они не были объективными, полными и целостными, что существенно ухудшало качество обратной связи.

Изучение процесса оценки показало, что оценщики имели склонность к совершению различных ошибок в оценках, включающих в себя: “центральную тенденцию”, т.е. оценка каждого работника давалась по усредненным показателям; “окружение ореолом”, т.е. оценивали личность, подгоняя все данные под один какой-то показатель; “недавнее событие”, т.е. во внимание за основу оценки принимались только недавние события; “склонность к смягчению и усложнению оценки”<sup>12</sup>.

Менеджеры считают, что подход, основанный на суждениях, заставляет их навязывать свою психологическую оценку подчиненным так, что это может вызвать враждебное с их стороны отношение. Чтобы избежать этого, большинство руководителей оценивают подчиненных слишком высоко или настолько поверхностно спрашивают, что подчиненные не получали ничего полезного от обратной связи и даже не понимали, что они подвергались оценке официальными должностными лицами<sup>13</sup>.

Все перечисленные недостатки данного метода, состоящие в его неадекватной оценке, заставили ученых, психологов и консультантов вести поиск других, более эффективных методов на других уровнях социальной организации.

Возможности оценивания на основе целей очевидны, так как показатели более объективны. Управление по целям показывает существенное преимущество объективного подхода к управлению: количественные или, по крайней мере, проверяемые цели достигаются к намеченным срокам, обеспечивая основу для оценки качества работы. Вместо того, чтобы делать выводы о характере и особенностях человеческого фактора, оценщики, использовавшие данный подход, обращали внимание на конкретные результаты, которые отражали чаще всего степень готовности к последующим целям.

<sup>11</sup> The Los Angeles Times. 1979. July 20.

<sup>12</sup> Cummings L.L., Schwab D.P. Performance in Organizations: Determinants and Appraisal. Scott, Foresman, 1973. P. 92.

<sup>13</sup> Hampton D. Contemporary management. 2nd ed. McGraw-Hill, 1981. P. 478.

Надо отметить, что взаимодействие между менеджерами и подчиненными не предполагает противостояния лицом к лицу тех и других с субъективными суждениями или психологическими предположениями, что может негативно влиять на самоуважение подчиненных и, следовательно, вызывать у них враждебное отношение. Конечно, менеджеры и подчиненные могли упоминать о характерных чертах или поведении при анализе поставленных целей и результатов их достижения, но могли и ограничиться только данными о производительности.

Вместе с тем оценивание по целям могло содержать все недостатки и ошибки, которые существовали на практике в управлении по целям. Они заключаются в акцентах на измерениях, не относящихся к важным аспектам работы<sup>14</sup>.

Оценка на основе поведения обеспечивается способами, предостерегающими управляющих и рабочих от попадания в такие ситуации, когда нарушаются нормы поведения ради достижения целей. Составляя программу оценивания, необходимо помнить, что основой для смены способа оценки являлся уход от создания предложений и суждений о характерных чертах, которые не отражают поведения и его причин. В то же время это способ ухода от оценки результатов. Для оценки поведения нужны специалисты, которые будут смотреть за тем, как выполняется работа, и устанавливать нормы хорошего и плохого поведения, необходимого в работе. Таким образом, поведение является фоном для более высокого уровня деятельности.

В системе оценки поведения одним из ранних был метод критического случая<sup>15</sup>. Этот метод требовал наличия сотрудников, которые бы наблюдали и делали описания особых поступков, действий (критических случаев), являющихся наглядными примерами хорошего и плохого поведения рабочих. Если специалисты делали это для своих подчиненных, то за длительный промежуток времени они могли иметь множество параметров.

Одним из методов оценки поведения считается шкала оценки по определению поведения (BARS), разработанная Д.П. Швабом и его коллегами. Эта система требовала сбора характеристик поведения служащих на различных видах работ и их анализа для приведения к определенным показателям деятельности, которые в дальнейшем будут использоваться для оценки поведения в определенных ситуациях<sup>16</sup>.

<sup>14</sup> Levinson H. Appraisal of What What Performance? // Harvard Business Review. 1976. July-August. P. 30 ff.

<sup>15</sup> Flanagan J.C. The Critical Incident Technique // Psychological Bulletin. 1954. Vol. 51. P. 327-358.

<sup>16</sup> Schwab D.P., Henneman H.G.III., Cotitis T.A. Behaviorally Anchored Rating Scales: A Review of the Literature // Personnel Psychology. 1975. Winter. P. 549-562.

Для сбора и анализа информации о поведении работников разных сфер используется непостоянное количество показателей: так, для работников, выполняющих специальный тип работы, применяется от 6 до 10 показателей. В качестве таких показателей могут выступать суждения или знания работы, скорость ее выполнения, инновации, используемые в деятельности и отношении клиентов к качеству выполняемых работ. В соответствии с установленными показателями проводится их ранжирование от самого хорошего до самого плохого.

Ранжирование осуществляется на основе соответствующих качественных определений. Каждое определение включает в себя основные моменты, описывающие конкретный тип поведения. Конкретные определения и соответствующие им типы поведения используются как определители показателей поведения.

Данные методы помогают оценщикам не делать предположений о характерных чертах рабочих, указывающих на то, насколько ответственно они подходят к выполнению своей работы, что часто порождает враждебность. Большинство оценок качества работы выполняется более конкретно, и их результатом является детальное описание наблюдаемого поведения.

Оценщикам в меньшей степени нужно изображать “хорошую игру”, и в таком случае оцениваемые будут чувствовать себя менее подверженными характеру анализа, который проводится недостаточно квалифицированными людьми. Лишь применение справедливой и приемлемо построенной шкалы для каждого показателя деятельности, а также достаточное количество самих показателей дает возможность проводить всестороннюю, исчерпывающую оценку по системе BARS, что значительно улучшает процесс оценивания.

Эффективность оценки качества работы зависит от правильного использования одного из подходов, основанного на суждениях, результатах или поведении, подходящих по ситуации, а также от умения работать с любым из этих методов. Выбрать один из трех вышеперечисленных подходов позволяет анализ состояния дел в организации, т.е. необходимо выяснить, насколько та или иная система оценки подходит для выполнения поставленных задач<sup>17</sup>.

Локальная часть эффективного проведения оценки подвижна в соответствии с ситуационными условиями. При этом необходимо отметить, что попытки предугадать поведение или спрогнозировать результаты могут быть слишком болезненными и в конечном итоге приведут

к потере значения данной оценки для заданной системы или к другим побочным результатам.

Эффективное функционирование оценивания, приносящее удовлетворение, может быть достигнуто тогда, когда с самого начала предполагается использовать систему не только в соответствии с установленным заданием, но и с людьми, вовлеченными в этот процесс<sup>18</sup>.

Таким образом, мы можем подчеркнуть, что эффективное применение любого подхода к оценке качества работы, приспособленного для использования в любой ситуации, зависит в большей степени от мастерства специалистов по оценке. Для улучшения этого мастерства необходимо не только основываться на четкой оценочной шкале, на ответственности за оценку, принципах систематичности и длительности наблюдений, но и учитывать ряд феноменов, искажающих результаты оценивания. Их знание и учет в применении к оцениванию может значительно способствовать разрешению многих проблем и смягчить “натянутую ситуацию”, по которой есть возражения как у менеджеров, так и у сотрудников.

В результате взаимодействия менеджеров и подчиненных образуется сложная система прямых и обратных связей. В социальной организации не только взгляды участников влияют на ход событий, но и события влияют на взгляды участников<sup>19</sup>. По мнению Д. Сороса, для создания целостной системы в нее необходимо ввести еще и “рефлексию”. Под ней понимается анализ противоречий собственного психического состояния.

Специалисты в области управленческого взаимодействия людей исследователи Р. Хьюсман и Д. Хэтфилд утверждают, что обратные связи существуют двух типов: в виде поощрения и в виде наказания сотрудников. В научной литературе первый тип обратной связи получил название положительной, а второй - отрицательной связи<sup>20</sup>.

Системы измерения и оценки результатов деятельности социальной организации необходимо соединить с системами вознаграждения тех, кто этого заслужил. П. Друкер пишет, что это “является основой поведения и причиной действия. Люди поступают так, как они вознаграждены или наказаны”<sup>21</sup>.

<sup>18</sup> Keeley M. Cit. op.

<sup>19</sup> Сорос Д. Советская система: к открытому обществу. М., 1991. С. 206.

<sup>20</sup> Хьюсман Р., Хэтфилд Д. Фактор Справедливости, или “И это после всего, что я для тебя сделал...” М., 1992. С. 75-76.

<sup>21</sup> Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper & Row, 1974. P. 504.

<sup>17</sup> Keeley M. A Cit. op. P. 428-438.

Внутреннее вознаграждение - это чувство удовлетворения, которое люди получают в прямой зависимости от их деятельности. Сотрудники на работе могут удовлетворить свои потребности в достижении чего-то, в улучшении своей компетентности и в самореализации посредством решения проблем, которые возникают в процессе их работы.

Требование разнообразия работы основано на предположении о том, что многие подчиненные лишены удовлетворения от своей деятельности и что разнообразие работы может служить инструментом получения внутреннего вознаграждения. Управление по целям отражает те же самые предположения. Если учесть выгоды от обоих методов, то можно добиться большего удовлетворения и больших результатов в деятельности работников.

Итак, механизм обратной связи позволяет сравнить действительные и запланированные результаты деятельности, т.е. провести измерение. Проведение оценки может помочь менеджерам понять то, что было сделано, обнаружить

тех, кто это сделал, и обеспечить этим основу для распределения вознаграждения. Оценка может базироваться на суждениях, результатах или поведении. Первое делает ударение на такие факторы, как черты характера работника, а два последних - на то, что было сделано и как было сделано.

Управление системами вознаграждения может осуществляться согласно логике теории мотивации. Взаимосвязь между оплатой и результатами труда может оказать благоприятное влияние на ожидаемые результаты и привести к увеличению оплаты. Для более полного и лучшего удовлетворения нужд работника можно использовать различные способы вознаграждений, искать новые формы оплаты труда.

Каждый из элементов системы - измерение, оценка и вознаграждение - помогает в достижении организационных целей. Управление процессами измерений, оценки и вознаграждений, которые осуществляются в соответствии с целями социальной организации, усиливают мотивацию деятельности сотрудников.

*Поступила в редакцию 05.04.2009 г.*