

Ссылка для цитирования этой статьи:

Борейшо А.А. Инструментарий оценки качества менеджмента: функциональный подход // Электронный научный журнал «Век качества». 2021. №4. С. 153-184. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2021/421009.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 658.562

Инструментарий оценки качества менеджмента: функциональный подход

***Борейшо Алексей Анатольевич,**
кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник,
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
myfx35@mail.ru*

Описан функциональный подход к оценке качества менеджмента. Утверждается, что для оценки качества менеджмента необходимо оценить качество выполнения функций планирования, организации, мотивирования, контроля и связующих процессов разработки и принятия решений и установления коммуникаций. Описаны авторские методики оценки качества выполнения функций менеджмента. Сформулированы критерии качества выполнения каждой функции и связующего процесса, предложены шкалы для экспертной оценки критериев, описаны технологии интерпретации полученных экспертных оценок. Впервые структурировано качество выполнения функции «Организация», сформулированы показатели качества департаментализации и делегирования. Предложен интегральный показатель качества менеджмента по функциональному подходу.

Ключевые слова: качество менеджмента, функции менеджмента, организация, планирование, мотивирование, контроль, связующие процессы в менеджменте, целеполагание, департаментализация, делегирование.

Со времен А. Файоля¹ менеджмент как деятельность структурируется по универсальным функциям [7]. За прошедшее время теории и практики менеджмента приложили немало усилий к тому, чтобы сформировать

¹ Анри Файоль (фр. *Henri Fayol*; 1841-1925) - французский горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель административной (классической) школы управления (*Прим. ред.*).

необходимый и достаточный перечень функций, которые исчерпывали бы менеджмент как деятельность.

В принципе, если не преувеличивать значимость для теории и практики формирования окончательного перечня функций, то возможно для дальнейших методических построений принять подход, который предполагает выделение четырех общих функций (планирование, организация, мотивирование, контроль) и двух связующих процессов (разработка и принятие решений, установление коммуникаций). Этот подход изложен в классических учебниках по менеджменту [1, 2].

Представляется достаточно очевидным, что для оценки качества менеджмента необходимо оценить уровень выполнения менеджментом этих функций. Чем выше качество выполнения функций менеджмента, тем выше качество менеджмента.

Такой подход к оценке качества менеджмента был назван функциональным [8].

При функциональном подходе (Functions Oriented Approach - FOA) оценивается уровень выполнения менеджером функций менеджмента. Качество менеджмента в рамках функционального подхода определяется тем, насколько эффективно выполняются в организации обозначенные функции, насколько их выполнение методически обеспечено. Если выполнение функций менеджмента в организации хорошо продумано, методически обеспечено и отвечает критериям эффективности, сформулированным теорией и практикой, то качество менеджмента в рамках этого подхода можно признать высоким. Иными словами, если менеджер хорошо и методически правильно планирует, организует деятельность, мотивирует персонал и контролирует ход процессов в организации, то качество его менеджмента можно признать высоким.

Как известно, современные организации как социально-экономические системы включают в себя управляющую и управляемую подсистемы.

Управляющая подсистема генерирует воздействия на управляемую для достижения поставленных перед организацией целей, поскольку организация представляет собой целевое объединение ресурсов. С этой точки зрения управляющая подсистема обеспечивает смысл существования организации в целом. Если управляющая подсистема работает плохо, то сколь угодно обеспеченная ресурсами управляемая подсистема не сможет эффективно выполнить цели, стоящие перед организацией, иными словами, целевое объединение ресурсов будет неэффективным.

Существуют многочисленные исследования на тему неэффективности современных организаций, особенно крупных. Известны опросы таких признанных консультационных фирм, как Международная консалтинговая компания Proudfoot Consulting, показавшие, что крупные компании довольно неэффективны и прежде всего по причине низкокачественного менеджмента [3].

Если рассматривать современные крупные организации, то можно прийти к выводу, что большинство из них представляют собой линейно-функциональную схему управления с некоторыми модификациями в виде дивизиональной и матричной структур. Менеджмент в таких организациях базируется на так называемом процессном подходе, когда управление распадается на несколько последовательно выполняемых функций, о которых шла речь выше.

Исходя из этого положения возможно формирование инструментария для оценки и анализа качества менеджмента в организации в рамках функционального подхода.

Для разработки инструментария оценки качества выполнения каждой функции необходимо:

1. Определить критерии качества выполнения функции, установить, что значит «хорошее» планирование, организация, мотивация и контроль. Описание такого рода критериев встречается в большинстве учебников по

менеджменту и может быть положено в основу построения аналитического инструментария.

2. Сформировать шкалы экспертной оценки качества выполнения функции менеджмента на основе сформулированных критериев.

3. Разработать механизм интегрирования экспертных оценок как по функциональному подходу в целом, так и по каждой отдельно взятой функции менеджмента.

На основании этой схемы можно разработать методики оценки качества выполнения функций менеджмента для конкретной организации.

Функция планирования. Функция планирования может быть представлена в виде двух подфункций: *целеполагание* и *формирование плана*.

Подфункция «Целеполагание». Оценка качества целеполагания предполагает формирование критериев качества и шкал для экспертной оценки уровня качества по критериям. Критерии были сформулированы исходя из описания процесса формирования целей организации [2, 4]. Цели организации характеризуются:

- конкретностью и измеримостью;
- ориентированностью во времени (установление сроков или периода достижения);
- достижимостью (имеются ли в необходимом и достаточном объеме ресурсы для достижения целей);
- непротиворечивостью (согласованностью между различными структурными подразделениями организации);
- гибкостью (допускает ли постановка целей возможность их корректировки);
- мотивированностью (насколько цели организации совпадают с целями структурных подразделений).

На основе этих критериев разработаны шкалы в виде градаций по каждому из критериев (табл. 1). Формулировки градаций позволяют

проследить динамику изменения каждого критерия от минимального (худшего) состояния к максимальному (лучшему). При оценке качества целеполагания со шкалами работает эксперт, который оценивает состояние по каждому из критериев в баллах. Шкалы разработаны в четырех градациях. По мнению автора статьи, если градаций будет больше, то работа эксперта будет затруднена, поскольку практически достаточно сложно идентифицировать состояние критерия в условиях конкретной организации.

Таблица 1

Шкалы для экспертной оценки качества целеполагания в организации

Критерий	Значения критерия			
	Конкретность и измеримость	Цели конкретны и измеримы		Цели неконкретны и неизмеримы
всегда		чаще всего	чаще всего	всегда
Баллы	4	3	2	1
Ориентированность во времени	Цели ориентированы во времени			
	всегда	чаще всего	иногда	никогда
Баллы	4	3	2	1
Достижимость	Цели покреплены ресурсами			Цели не покреплены ресурсами
	абсолютно	более чем на 50%	менее чем на 50%	
Баллы	4	3	2	1
Непротиворечивость	Цели структурных подразделений друг другу			
	не противоречат	противоречат редко	противоречат часто	противоречат
Баллы	4	3	2	1
Гибкость	Постановка целей			
	допускает их корректировку без нарушений хода процесса	требует незначительной корректировки хода процесса	требует значительной корректировки хода процесса	не допускает корректировки без нарушений хода процесса
Баллы	4	3	2	1
Мотивированность	Цели организации с целями подразделений			
	согласуются	чаще всего согласуются	чаще всего не согласуются	не согласуются
Баллы	4	3	2	1

Если градаций будет меньше, то у эксперта, скорее всего, возникнет желание придерживаться средней оценки, и при формальном выполнении экспертизы ее результаты будут малозначимы. Например, если градаций три – максимальное, минимальное и среднее значение, то эксперт скорее всего

будет злоупотреблять средним значением, избегая «радикализма» и уходя от ответственности за точность оценки.

Работая со шкалой, эксперт определяет значение (градацию), по каждому критерию в баллах. Сумма баллов по всем критериям дает оценку качества целеполагания ($K_{цп}$) в организации. Интервал для оценки качества целеполагания простирается от 6 (минимальный уровень) до 24 (максимальный уровень) баллов. Интерпретация полученных экспертами оценок возможна на основе середины интервала: $6 + (24-6) : 2 = 15$.

Для интерпретации качества целеполагания на основе суммы баллов может быть также разработана элементарная шкала (табл.2).

Таблица 2

Шкала для интерпретации качества целеполагания в организации
(пример)

Интервалы в баллах	6-9	10-15	16-20	21-24
Оценка качества целеполагания	недопустимо низкое	низкое	допустимое	высокое

Жесткость шкалы для интерпретации качества целеполагания определяется экспертом, который пользуется данным аналитическим инструментом, и может видоизменяться по сравнению с табл. 3.

В качестве экспертов могут привлекаться как представители топ-менеджмента, так и менеджеры среднего звена организации, неформальные лидеры, в некоторых случаях полезно привлечь рядовых сотрудников. Для повышения объективности оценки правильно бы было использовать сторонних экспертов. Оценки экспертов усредняются, могут взвешиваться по значимости экспертов.

Предлагаемая методика приводится как методический инструмент и может корректироваться по усмотрению ее пользователя. Можно по своему усмотрению изменить количество критериев, количественную шкалу, формулировки градаций в шкалах. В любом случае аналитические действия,

выполненные с применением этого инструмента, позволяют выявить проблемы в целеполагании, составить комплекс мер по повышению уровня целеполагания.

Подфункция «Формирование плана». По такому же принципу можно разработать и инструмент оценки качества формирования плана в организации.

Как известно, к плану как документу, к планированию как процессу и к системе планирования в организации чаще всего предъявляются следующие требования:

1. Большинство планов представляют собой некоторые документы, в которых указаны действия (операции) или объекты приложения усилий (продукты), лица или подразделения, ответственные за выполнение операций или изготовление продуктов, необходимые ресурсы, сроки выполнения указанных действий. Реальный план может не включать в себя некоторые из упомянутых элементов.

2. Желательно иметь в организации некую единую технологию планирования, которая закреплена в соответствующем документе (инструкции, положении о планировании и т.п.).

3. Планы различных подразделений и уровней должны быть взаимоувязаны. Взаимоувязанность планов различных структурных подразделений и функциональных областей позволяет избежать потерь ресурсов, простоев и подобных негативных явлений.

4. Хороший план должен быть сбалансированным: на выполнение тех или иных действий должно хватать ресурсов. При необеспеченности ресурсами работа не должна начинаться. Работы не должны начинаться без плана.

5. Хороший план характеризуется разумной напряженностью, он не должен систематически перевыполняться или не выполняться.

Целесообразно установить допустимые границы перевыполнения и недовыполнения плана.

6. Хорошо бы, чтобы каждый сотрудник имел плановое задание, подписанное им самим и менеджером, который это задание выдает, то есть плановое задание, имеющее характер документа. Такой документ дает возможность адекватно оценить работу сотрудника, хотя бы по критерию исполнительности.

7. О качестве системы планирования свидетельствует наличие действующих в организации стандартов деятельности, например, норм или нормативов.

8. Система планирования предполагает детальную декомпозицию целей организации, поэтому целесообразно оценить качество этой декомпозиции.

9. Должен существовать эффективный механизм корректировки плана, план не должен быть догмой или чрезмерно жесткой директивой. Необходимо фиксировать причины корректировок: одно дело - объективные обстоятельства, другое дело - разгильдяйство.

10. О качестве планирования свидетельствует спокойная ритмичная работа организации без простоев и авралов («трудовых подвигов») [9].

На основе этих требований и пожеланий сформирована совокупность шкал для оценки качества планирования в организации (табл. 3). При формировании шкалы использовались те же принципы, что и для оценки качества целеполагания.

Таблица 3

Шкалы для экспертной оценки качества формирования плана
 в организации

Критерий	Значения критерия			
Полнота плана	План является утвержденным документом			В плане указан объект или действие и срок выполнения
	указаны действия или объекты, установлена ответственность, ресурсы, сроки выполнения	указаны действия или объекты, установлена ответственность, сроки выполнения	указаны действия или объекты, установлены сроки выполнения	
Баллы	4	3	2	1
Легитимность технологии планирования	Нормативные документы по планированию в организации			
	имеются для всех функциональных областей	имеются для большинства функциональных областей	для большинства функциональных областей отсутствуют	отсутствуют
Баллы	4	3	2	1
Взаимоуязвимость	Потери по причине слабой увязки планов			
	отсутствуют	случаются редко	случаются часто	являются нормой жизни
Баллы	4	3	2	1
Сбалансированность планов	Работы в условиях дефицита ресурсов не начинаются	В условиях дефицита ресурсов начинается		Работа в условия дефицита ресурсов является нормой жизни
		менее половины работ	более половины работ	
Баллы	4	3	2	1
Точность	Перевыполнение/недовыполнение планов			
	в пределах 5%	в пределах 30%	от 30 до 50%	свыше 50%
Баллы	4	3	2	1
Формальная адресность	План доводится до исполнителя			План принимается без согласования с исполнителем
	и формально согласуется с ним	и согласуются с ним чаще всего	но не всегда формально согласуются с ним	
Баллы	4	3	2	1
Наличие норм и нормативов	Нормы и нормативы имеются		Нормы и нормативы отсутствуют	
	по всем видам деятельности	по большинству видов деятельности	по большинству видов деятельности	в принципе
Баллы	4	3	2	1
Качество декомпозиции цели	Декомпозиция цели позволяет определить цели			отсутствует или носит формальный характер
	каждого подразделения	большинства подразделений	некоторых подразделений	
Баллы	4	3	2	1
Механизм корректировки плана	Условия корректировки плана			Корректировка плана осуществляется на основе личных отношений
	официально утверждены	известны всем на основе негласных правил	известны ограниченному кругу лиц	
Баллы	4	3	2	1
Ритмичность работы	Простои, авралы отсутствуют	Неритмичность работы		Простои, авралы являются нормой жизни
		не влияет на рабочее настроение	негативно влияет на рабочее настроение	
Баллы	4	3	2	1

Уровень качества формирования плана ($K_{пл}$) может принимать значения от 11 до 44 баллов.

Аналитическая интерпретация уровня формирования плана выполняется таким же образом, как и для оценки качества целеполагания: исчисление среднего значения показателя, построение интерпретационной таблицы (см. табл. 2). И точно так же по усмотрению пользователя могут корректироваться все параметры методики. Точно так же выявленные проблемы могут быть положены в основу разработки комплекса мер по повышению качества формирования плана.

Функция организации. Качество выполнения функции «организации» (organizing) определяется соответствием состава структурных подразделений организации тем функциям и задачам, которые возлагаются на организацию для достижения поставленных ею целей. Это соответствие оценивается путем выполнения некоторых аналитических действий:

1. Составление (или получение) организационной структуры в виде схемы или перечня существующих на момент анализа структурных подразделений организации.

2. Формирование перечня функций и задач, выполнение которых необходимо для эффективной работы организации. Такой перечень может быть составлен путем как изучения внутренних документов (положений о структурных подразделениях и должностных инструкций функционалов), так и анализа *видения* функций и задач организации сотрудниками различного должностного статуса (от рядовых исполнителей до топ-менеджеров).

3. Формирование перечня функций и задач, выполнение которых дублируется, то есть они выполняются более чем одним структурным подразделением или функционалом. Это становится ясно при изучении положений о подразделениях и должностных инструкций. Выявленное на этом этапе дублирование функций и задач является основанием для

организационных изменений (слияния, сокращения или ликвидации структурных подразделений и упразднения должностей функционеров).

4. Наложение перечня функций и задач на существующую структуру организации.

5. Формирование перечня «организационно необеспеченных» функций и задач, то есть тех, которые ни одно из существующих структурных подразделений или ни один из функционеров на момент анализа не выполняет.

6. Выявление в существующей организационной структуре структурных подразделений, не выполняющих функций из перечня функций и задач. Существование таких структурных подразделений можно оправдать только какими-то иррациональными основаниями типа «доработать до пенсии», «люди хорошие, куда их девать?». Такого рода человеколюбие снижает эффективность организации, а качество менеджмента, руководящегося такими основаниями, нельзя признать высоким.

Результаты пятого аналитического действия являются основанием для изменений в существующей структуре (создание новых структурных подразделений, временных коллективов, неформальных структурных подразделений, приглашение специалистов-функционеров) или для других организационных мер (аутсорсинг, обучение специалистов выполнению функции, передача функции существующим подразделениям).

Анализ качества («правильности») организационной структуры основывается на сопоставлении перечня необходимых для выполнения функций и задач с существующей организационной схемой (составом структурных подразделений). Если состав структурных подразделений обеспечивает выполнение всех позиций из этого перечня (который отражает как представления топ-менеджмента, так и объективные требования внешней среды), то организационная структура может быть признана качественной. Проблема заключается в том, что упомянутый перечень является довольно

гибким и отражает воздействие внешней среды. Структура традиционных организаций является чем-то стабильным, неким «каркасом» организации, и ее возможности «гибкого реагирования» на постоянные изменения, провоцируемые внешней средой, ограничены.

Качество организации характеризуется также качеством взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации действий. Для такой оценки необходимо иметь инструменты количественного измерения качества взаимоотношений полномочий.

Иными словами, качество выполнения функции «Организация» будет складываться из качества выполнения двух подфункций:

- разработка структуры организации (департаментализация);
- формирование взаимоотношений полномочий (делегирование).

Подфункция «Департаментализация». Департаментализация представляет собой процесс формирования состава структурных подразделений и функционеров в организации. Департаментализация может осуществляться по нескольким исходным принципам.

1. *Рациональная департаментализация.* Состав структурных подразделений определяется назначением организации, задачами, стоящими перед ней, возникающими проблемами, функциями менеджмента. Для такой департаментализации необходим перечень целей, задач, проблем и функций.

2. *Изоморфическая департаментализация.* Состав структурных подразделений формируется на основе подобия (изоморфизма) данной организации и организации, взятой за эталон. В анализируемой или формируемой организации создаются такие же структурные подразделения, как в эталонной организации.

3. *Иррациональная департаментализация.* Департаментализация на основе отношений с людьми. Предполагает создание структурных

подразделений под конкретных людей: друзей, родственников, «нужных людей», носителей уникальных компетенций, баланс интересов различных групп. Создаются структурные подразделения и вводятся должности функционеров, существование которых невозможно объяснить рациональными причинами (необходимость решения определенных задач), а только необходимостью соблюдения групповых или личных интересов.

Рациональная департаментализация основывается на знании конечного перечня задач, выполнение которых необходимо для эффективного управления и функционирования социально-экономической системы.

Изоморфическая департаментализация в своей основе имеет взаимодействие с внешней средой и формирование структурных подразделений по принципу «у всех уже есть, и нам надо». Оправдывает изоморфную департаментализацию стремление быть легитимными во внешней среде, быть и действовать «как все» (в соответствии с институциональной теорией).

Иррациональная департаментализация основывается на достаточно «тонких» взаимодействиях как с внешней, так и с внутренней средой. Эти «тонкости» связаны с давлением на менеджера «по горизонтали» (семья, друзья) и «по вертикали» (административные, вышестоящие структуры, структуры, от которых менеджмент зависит). Оправданной иррациональная департаментализация может считаться в случае, если структурные подразделения создаются под носителей очень важных для организации ключевых компетенций. Ученого с мировым именем «неудобно» приглашать в организацию как «простого» сотрудника и встраивать его в существующую систему иерархических отношений. Необходимо создать «под него» как минимум отдел, его назначить руководителем отдела, а сам отдел «замкнуть» непосредственно на генерального директора. В этом случае вновь созданный отдел с точки зрения рациональности будет избыточным.

Качество менеджмента по функции «Организация» можно оценивать на основе анализа качества департаментализации (табл. 4).

Таблица 4

Шкала оценки качества департаментализации
в зависимости от используемого исходного принципа

Градация	Используемая модель департаментализации			
	Рациональная: «есть задача, есть подразделение»	В основном рациональная	В основном изоморфическая	В основном иррациональная
Баллы	4	3	2	1

Следует иметь в виду, что менеджеры в конкретной организации могут при создании инструментария оценки качества менеджмента руководствоваться собственными представлениями о позитивном и негативном. То есть практикующий менеджер может впасть в недоумение по поводу того, почему сформировать управленческую команду из собственных родственников и друзей и родственников и друзей властей предрержащих - это «плохо» и отражает низкий уровень качества менеджмента? Чем плохо стать благодетелем для семьи и приобрести для организации внеконкурентные преимущества в виде благосклонности властей?

Такое поведение и такой образ действий не должен иметь права на стандарт, поскольку рано или поздно сработает в минус. В таблице 5 приводится пример шкалы, поскольку составление действующей шкалы требует дополнительных обоснований.

Таблица 5

Шкала оценки качества департаментализации
в зависимости от уровня иррациональности

Градация	Иррациональная департаментализация не используется	В организации на основе иррациональной департаментализации создано подразделений от общего их количества		
		до 10%	до 30 %	свыше 30%
Баллы	4	3	2	1

Пример: в организации 9 структурных подразделений. Из числа руководителей этих подразделений двое – родственники генерального директора, один – его друг по школе и один – родственник начальника

санэпидемстанции города. Степень использования иррациональной департаментализации $4 : 9 \cdot 100 = 44\%$. Оценка качества департаментализации в баллах – 1.

Низкое качество департаментализации проявляется в наличии подразделений и/или функционеров, которые дублируют функции друг друга. Шкала для оценки уровня проявления этого недостатка департаментализации приведена в табл. 6.

Таблица 6

Шкала оценки качества департаментализации в зависимости от количества подразделений (функционеров) с дублирующими функциями

Градации	Количество подразделений с дублирующими функциями			
	Дублирующие подразделения отсутствуют	одно	два	три и более
Баллы	4	3	2	1

Оценка по данному критерию предполагает, что эксперт имеет перечень функций и задач организации, а также имеет возможность «наложить» существующую структуру организации на этот перечень. Такая операция требует от эксперта определенных аналитических усилий в виде анализа нормативных документов о структурных подразделениях и фактически выполняемых функций и задач. Тогда появляется возможность утверждать, что некоторые функции и задачи в существующей организационной структуре не выполняет ни одно структурное подразделение и ни один функционер. Таких «бесхозных» функций и задач в «правильной» организации быть не должно. Выполнение каждой задачи и функции должно быть формально закреплено за структурным подразделением или функционером, должно быть «организационно обеспечено». Поэтому количество организационно необеспеченных функций и задач характеризует качество выполнения функции «Организация» (табл. 7).

Таблица 7

Шкала оценки качества департаментализации в зависимости от количества организационно необеспеченных задач и функций

Градации	Количество организационно необеспеченных функций и задач			
	отсутствуют	одна-две	три-четыре	пять и более
Баллы	4	3	2	1

В структуре организации могут быть подразделения и функционеры, которые не выполняют функции или задачи, входящие в упомянутый перечень. Это значит, что существуют «подразделения-фантомы», которые когда-то были созданы в организации, когда-то выполняли нужные функции, но потом эти функции ушли, а подразделения остались. Такая ситуация, особенно в крупных организациях со сложной организационной структурой в принципе возможна, поэтому при оценке качества менеджмента необходимо убедиться в отсутствии таких подразделений и функционеров (табл. 8).

Таблица 8

Шкала оценки качества департаментализации в зависимости от наличия в организации подразделений (функционеров)-«фантомов»

Градации	Количество подразделений (функционеров)-«фантомов»			
	отсутствуют	одно (один)	два-три	четыре и более
Баллы	4	3	2	1

О качестве департаментализации можно судить и по динамике управленческих расходов. Рост и усложнение структуры организации сопровождается, как правило, положительной динамикой затрат на управление (содержание структурных подразделений и функционеров: зарплата, амортизация оборудования, аренда помещений и т.п.). Целесообразно стремиться хотя бы к незначительному снижению управленческих расходов в динамике (табл. 9).

Таблица 9

Шкала оценки качества департаментализации в зависимости от динамики управленческих расходов

Градации	Сокращение затрат на управление, %			Затраты на управление растут
	свыше 0,5	0,1-0,5	до 0,1	
Баллы	4	3	2	1

Качество департаментализации формально можно оценить по наличию или отсутствию нормативных документов, регулирующих работу структурных подразделений и функционеров (положений и должностных инструкций, табл. 10).

Таблица 10

Шкала оценки качества департаментализации в зависимости от наличия нормативных документов по структурным подразделениям и функционерам

Градация	Положения и должностные инструкции имеются			
	для всех	для более чем 90%	для более чем 70%	для менее чем 70%
	структурных подразделений и функционеров организации			
Баллы	4	3	2	1

Подфункция делегирования. Делегирование представляет собой передачу в организации как линейных, так и функциональных полномочий «сверху вниз».

Высококачественное делегирование предполагает строгое соответствие принципам единоначалия, субординации, соответствия состава задач характеру передаваемых полномочий, корректировки состава полномочий, соответствия масштабов ответственности индивидуальным возможностям, мотивированности.

Результатом делегирования является установление взаимоотношений полномочий в организации, которые характеризуются нормой управляемости, следованием принципу соответствия, длиной скалярной цепи, степенью централизации управления.

Для оценки качества делегирования приводятся примеры шкал (табл. 11-14), устанавливающие зависимость между градациями критерия и оценкой в баллах.

Таблица 11

Шкала оценки качества делегирования в зависимости
от соблюдения нормы управляемости

Градации	Из числа топ-менеджеров (генеральный директор и его заместители) норму управляемости (не более 5-7 непосредственно подчиненных) выполняют			
	все	более чем три четверти	более половины	менее половины
Баллы	4	3	2	1

Выполнить оценку по этой шкале можно на основе анализа структурной схемы организации и ее структурных подразделений. На этих схемах достаточно четко видно, сколько непосредственно подчиненных сотрудников имеет каждый менеджер. Следует иметь в виду, что нормативных значений нормы управляемости нет, и ее конкретная величина зависит от различных параметров взаимоотношений менеджера с подчиненными. Например, если у заместителя по производству в подчинении 10 начальников отделов и цехов – это нарушение нормы управляемости, но если 10 подчиненных у главного бухгалтера или начальника отдела кадров, то это вполне допустимо.

Таблица 12

Шкала оценки качества делегирования в зависимости от следования
принципу соответствия*

Градации	Прав и полномочий для выполнения своих обязанностей хватает			
	всем	более чем трем четвертям	более чем половине	менее чем половине
	менеджеров организации			
Баллы	4	3	2	1

* Принцип соответствия – когда объема передаваемых сотруднику полномочий и прав достаточно для выполнения возложенных на него обязанностей.

Выполнить оценку по данной шкале достаточно сложно, поскольку эксперт вступает в область «тонких» оценок: скорее всего, придется получать информацию путем опроса менеджеров.

Таблица 13

Шкала оценки качества делегирования в зависимости от длины*
скалярной цепи

Градации	Длина скалярной цепи, уровней			
	менее 5	5	6	более 6
Баллы	4	3	2	1

* измеряется количеством уровней управленческой иерархии от первого лица до рядового исполнителя (например: генеральный директор – зам. генерального по производству – начальник цеха – зам. начальника цеха – мастер – бригадир – рабочий; это 7 уровней; длина скалярной цепи – 7; качество делегирования 1)

Оценка по этому критерию может оказаться интегрирующей: по одной функциональной области длина скалярной цепи может оказаться длиннее, а по другой – короче. Например, производство и коммерция. Для оценки берется максимальная длина скалярной цепи.

Оценка качества делегирования по степени централизации управления выполняется по шкале, приведенной в табл. 14.

Таблица 14

Шкала оценки качества делегирования в зависимости от степени
централизации управления

Градация			Баллы
Миддл-менеджеры	принимают решения	о направлениях развития подразделения и распоряжаются большим объемом ресурсов	4
	готовят решения	о направлениях развития подразделения и распоряжаются ограниченным объемом ресурсов	3
	принимают решения	только по оперативным вопросам и распоряжаются ограниченным объемом ресурсов	2
		только по оперативным вопросам и распоряжаются минимальным объемом ресурсов	1

Качество организации ($K_{орг}$) может принимать значения от 11 до 44 баллов.

Как и в функции планирования пользователь инструмента может варьировать жесткостью оценки, формируя шкалу для интерпретации качества департаментализации и делегирования в организации.

Динамика качества организации, как и в случае оценки качества целеполагания и планирования, может быть интерпретирована в виде лепестковой диаграммы.

Следует иметь в виду, что из всех функций менеджмента организация является наименее структурированной в смысле формирования критериев оценки. Поэтому работа по операционализации оценки качества организации представляет собой серьезную методическую проблему и требует дополнительных исследовательских усилий.

Предложенный аналитический инструмент может корректироваться по усмотрению пользователя, который вправе изменить количество критериев, количественную шкалу, формулировки градаций в шкалах. В любом случае аналитические действия, выполненные с применением этого инструмента, позволяют выявить проблемы в выполнении функции «Организация», составить комплекс мер по повышению качества организации деятельности.

Функция мотивирования. Функция мотивирования представляет собой совокупность действий, направленных на формирование у всех участников деятельности желания достичь цели развития организации. Правильно организованное мотивирование позволяет добиться максимального совпадения целей участников организации с целями самой организации, что, по большому счету, и является главной задачей менеджера.

Мотивирование должно строиться с использованием как внешнего, так и внутреннего вознаграждения, как материального, так и нематериального стимулирования. Важно, чтобы вознаграждение было валентным, то есть значимым для вознаграждаемого. Важно также, чтобы окончательное решение о вознаграждении принимал менеджер того уровня иерархии, где получен результат, за который сотрудник вознаграждается. Вознаграждение (прежде всего премия), не должно быть обязательным. Не должно быть уравниловки ни в оплате труда, ни в стимулировании. В работе по мотивированию менеджер должен показывать сотрудникам, что их работа близка к «идеальной», то есть является разнообразной, целостной, важной, автономной.

Работа менеджера по мотивированию формирует приверженность сотрудников ценностям организации и их вовлеченность в проблемы менеджмента.

В табл. 15 приводятся шкалы для оценки качества мотивирования по критериям.

Таблица 15

Шкалы для экспертной оценки качества мотивирования в организации

Критерий	Значения критерия					
	Характер вознаграждения	Характер вознаграждения сбалансирован	Применяется в основном		Только внешнее вознаграждение	
Баллы	4		внутреннее вознаграждение	внешнее вознаграждение		3
Приверженность ценностям организации	Приверженность ценностям		Ценности организации			
	абсолютная и неформальная	абсолютная, но в основном формальная	сформированы, но не разделяются большинством сотрудников	не сформированы		
Баллы	4	3	2	1		
Характер стимулирования	Используется стимулирование					
	в основном позитивное	только позитивное	в основном негативное	только негативное		
Баллы	4	3	2	1		
Уровень менеджмента, принимающего решение о вознаграждении	Окончательное решение о вознаграждении принимается					
	на том уровне, где получен результат	через уровень вверх	более чем через уровень вверх	на самом высоком уровне		
Баллы	4	3	2	1		
Валентность вознаграждения	Деньги	Подарок на выбор с учетом интересов	Дорогие, но одинаковые подарки	Формальный подарок		
		Баллы	4	3	2	1
Соотношение зарплаты и премии	Премия составляет от оклада			Премия отсутствует		
	свыше 40%	20-40%	10-20%			
Баллы	4	3	2	1		
Вариативность форм материального поощрения	При материальном поощрении используются					
	все формы материального стимулирования	только надбавки и бонусы (премии)	только бонусы (премии) и подарки	используются только премии		
Баллы	4	3	2	1		
Обязательность премии	Премия выплачивается		Лишение премии только при очень серьезных нарушениях	Премия выплачивается обязательно как дополнение к зарплате		
	только при выполнении установленных показателей	при выполнении основных показателей				
Баллы	4	3	2	1		

Вариативность нематериального поощрения	почетный статус, публичная похвала, почетные артефакты	почетный статус, публичная похвала	публичная похвала, почетные артефакты	похвала наедине
Баллы	4	3	2	1
Уравниловка при получении премии	Премия выплачивается			
	строго с учетом личного вклада	по отработанному времени	пропорционально окладу	всем одинаковая
Баллы	4	3	2	1
Эффективность мотивации	Сотрудники организации			
	гордятся работой	проявляют заинтересованность в работе	стараются очень не утруждаться	готовы в любой момент уволиться
Баллы	4	3	2	1
Уровень внутреннего вознаграждения*	Количество критериев «идеальной работы» по Хэкману-Олдхэму, которым соответствует работа конкретного сотрудника			
	5	4-3	2-1	0
Баллы	4	3	2	1

*Может быть оценен по соответствию работы критериям идеальной работы, сформулированной американскими исследователями Хэкманом и Олдхэмом [6]:

1. Разнообразие навыков – чем больше навыков и умений требуется для работы, тем она привлекательней для исполнителя.
2. Завершенность рабочего задания – важно видеть конечный результат усилий.
3. Важность работы.
4. Автономность – самостоятельность повышает самооценку работника.
5. Обратная связь – необходимость отзыва о качестве и эффективности труда работника.

Проявление практически любого из этих критериев зависит от усилий менеджера по мотивированию сотрудников, то есть менеджер может влиять на уровень внутреннего вознаграждения сотрудников.

Уровень качества мотивирования (K_M) варьируется от 12 до 48 баллов и может интерпретироваться по той же схеме, что и для вышеизложенных функций.

Функция контроля. Любой практикующий менеджер назовет эту функцию в числе важнейших. Поэтому весьма актуальной исследовательской задачей является оценка качества контроля: хорошо или плохо организован контроль в организации.

Хороший уровень постановки и организации контроля характеризуется следующими моментами:

1. Наличие объективной основы для контроля: стандартов (технических условий и других нормативных документов) на продукцию и услуги,

эталонов деятельности (бенчмарки), нормативов расхода ресурсов, норм выработки и т.п.

2. Наличие методического обеспечения функции контроля: формализованная нормативная база, методы контроля, технология контроля.

3. Возможность выявления отклонений от запланированного хода процесса достижения целей и причин возникновения этих отклонений; наличие достаточно жесткого плана и формализованной отчетности по его выполнению (организованный учет).

4. Жесткое закрепление ответственности за выполнение функции контроля.

5. Сотрудники не должны вместо цели ориентироваться на систему контроля.

6. Желательно, чтобы контроль носил преимущественно внешний характер.

На основе этих характеристик сформулированы критерии качества контроля в организации, и по каждому критерию разработана шкала экспертной оценки (табл. 16).

Показатель качества контроля (K_k) может принимать значения от 7 до 28 баллов.

Таблица 16

Шкалы для экспертной оценки уровня контроля в организации

Критерий	Значения критерия			
Наличие стандартов, эталонов и методик для контроля	Стандарты, эталоны и методики имеются для			Стандарты и эталоны и методики отсутствуют
	всех продуктов и всех работ	всех продуктов и большинства работ	большинства продуктов и некоторых работ	
Баллы	4	3	2	1
Наличие формализованной отчетности	Формализованная отчетность имеется			Формализованная отчетность отсутствует
	по всем продуктам и работам	по всем продуктам и некоторым работам	по большинству продуктов и работ	
Баллы	4	3	2	1
Контроль осуществляется				
Организационное закрепление	потребителем	подразделением контроля	начальником исполнителя	самим исполнителем
Баллы	4	3	2	1
Уровень жесткости контроля	Формальный контроль в организации			
	умеренно жесткий	мягкий	чрезвычайно жесткий	отсутствует
Баллы	4	3	2	1
Соответствие международным требованиям	Сертификация по ISO			
	действует неформально	используется фрагментарно	имеется, но не используется	отсутствует
Баллы	4	3	2	1
Ориентация системы контроля	Организация контроля ориентирует сотрудников			
	на цель	в основном на цель	в основном на систему контроля	на систему контроля
Баллы	4	3	2	1
Ментальность	Уважение к своему и чужому труду			
	является нормой жизни	является ценностью, разделяется большинством	формально входит в число ценностей	не входит в число ценностей
Баллы	4	3	2	1

Интерпретация конкретных оценок выполняется по той же схеме, что и для ранее описанных функций менеджмента.

Связующий процесс «Разработка и принятие решений». Под решением в менеджменте (управленческое решение) следует понимать умозаключение менеджера о действиях и состояниях объекта менеджмента, предваряющее эти действия и их последствия [5].

От того, насколько правильно действует менеджер, разрабатывая и принимая решение, зависит качество менеджмента, поэтому, измеряя качество принятия решения, менеджер в определенной степени измеряет и качество менеджмента.

Необходимо определить критерии, которые, с одной стороны, характеризовали бы управленческие решения как таковые, а с другой - были бы надежными характеристиками качества менеджмента.

К таким критериям можно отнести:

- проактивность;
- обоснованность;
- коллегиальность;
- способ закрепления решений;
- сбалансированность моделей принятия решений.

Критерии оцениваются по шкалам (табл. 17-21).

Таблица 17

Шкала для оценки качества разработки и принятия решений
в зависимости от проактивности поведения менеджера

Градация	При принятии решений менеджер действует проактивно			Менеджер действует реактивно
	чаще всего	часто	редко	
Баллы	4	3	2	1

Оценка степени проактивности принятия решений производится экспертно и, скорее всего, самим менеджером, поскольку посторонние эксперты не могут адекватно оценить, каким образом менеджер принимает решение. Кроме того, ситуация в менеджменте может быть такой, когда проактивные решения невозможны. Тогда оценка по данному критерию становится проблематичной.

Таблица 18

Шкала для оценки качества разработки и принятия решений
в зависимости от способа обоснования

Градация	Баллы
Решения обосновываются расчетами, обсуждениями, консультациями	4
Решения частично обосновываются, частично основаны на суждении	3
Решения не обосновываются, основаны на суждении и на интуиции	2
Решения исключительно интуитивные	1

Оценка по шкале выполняется самими менеджерами. Возможна и «жесткая» оценка качества разработки принятия решений со стороны подчиненных менеджера.

Исследования показывают, что групповые суждения по точности превосходят индивидуальные [5]. Поэтому качество разработки и принятия решений следует оценивать по критерию «Коллегиальность».

Таблица 19

Шкала для оценки качества разработки и принятия решений
в зависимости от уровня коллегиальности принятия решений

Градация	Баллы	
Решения принимаются	в основном коллегиально, для оперативности единолично	4
	в основном единолично, иногда коллегиально	3
	только единолично	2
	только коллегиально	1

Закрепление решения в сознании исполнителей целесообразно оформлять документально, распоряжениями. Если решение доводится до исполнителя устно, то могут возникнуть коллизии. Поэтому используется критерий «Способ закрепления решений» (табл. 20).

Таблица 20

Шкала для оценки качества разработки и принятия решений
в зависимости от способа закрепления решения

Градация	Баллы	
Решения закрепляются	всегда письменными распоряжениями	4
	в основном письменными распоряжениями	3
	в основном устными распоряжениями	2
	только устными распоряжениями	1

Радикальность шкалы объясняется тем обстоятельством, что письменное распоряжение не оставляет пространства для безответственности и спекуляций исполнителей управленческого решения и наиболее адекватно характеризует качество менеджмента.

Известны три модели разработки и принятия решений: классическая, административная и политическая [9]. Качественный менеджмент предполагает сбалансированное использование различных моделей разработки и принятия решений (табл. 21).

Таблица 21

Шкала для оценки качества разработки и принятия решений
в зависимости от сбалансированности моделей принятия решения

Градация		Баллы
Модели принятия решений сбалансированы		4
Превалирует	классическая модель, используется административная и политическая	3
	административная модель, используются классическая и политическая	2
	политическая модель, используется административная	1

Градации шкалы можно менять местами в зависимости от специфики принятия решений в конкретной организации. Может быть такая сфера деятельности, в которой использование той или иной модели либо невозможно, либо вредно.

Приведенные шкалы в совокупности представляют собой аналитический инструмент для оценки качества связующего процесса «Разработка и принятие решений» ($K_{реш}$). Показатель может принимать значения в пределах от 5 до 20 баллов.

Интерпретация экспертных оценок качества разработки и принятия решений выполняется по той же схеме, что и для описанных выше функций менеджмента.

Связующий процесс «Установление коммуникаций». Установление коммуникаций представляет собой действие по формированию устойчивой

информационной связи между участниками процесса менеджмента. Установление коммуникаций в процессе менеджмента формирует эффективную технологию управления. Для правильного выполнения своих задач каждый участник процесса должен понимать, откуда он получает и кому он передает информацию.

Измерить уровень качества установления коммуникаций можно на основе определенных критериев, характеризующих это качество. К числу этих критериев следует отнести:

- *Коммуникативная компетентность менеджера.* Имеет контекстное содержание, то есть должна рассматриваться в контексте конкретной организации, коллектива, категорий работников, рабочих мест (табл. 22);
- *Сбалансированность коммуникаций по направлениям* (нисходящие восходящие, горизонтальные). Обеспечивает эффективность процесса менеджмента. Оценка качества установления коммуникаций по сбалансированности направлений выполняется с помощью соответствующей шкалы (табл. 23);
- *Уровень информированности сотрудников.* Является результатом правильного установления коммуникаций между сотрудниками (табл. 24);
- *Результативность коммуникационного обмена.* Характеризует качество установления коммуникаций и оценивается по шкале (табл. 25).

Таблица 22

Шкала для оценки качества установления коммуникаций в зависимости от уровня коммуникативной компетентности менеджера

Градации		Баллы
Менеджер в процессе коммуникаций	воспринимает действительность без субъективных искажений и предубеждений; принимает новое во внешней среде; понимает нормы и ценности других; осознает свои чувства и состояния в связи с воздействием внешней среды	4
	воспринимает действительность без субъективных искажений и предубеждений; принимает новое во внешней среде; осознает свои чувства и состояния в связи с воздействием внешней среды	3
	принимает новое во внешней среде; осознает свои чувства и состояния в связи с воздействием внешней среды	2
	осознает свои чувства и состояния в связи с воздействием внешней среды	1

Таблица 23

Шкала для оценки качества установления коммуникаций в зависимости от сбалансированности направлений коммуникации

Градации	Балл
Нисходящие, восходящие и горизонтальные коммуникации сбалансированы	4
Превалируют нисходящие коммуникации	3
Превалируют нисходящие коммуникации, горизонтальные - отсутствуют	2
Существуют только нисходящие коммуникации	1

Таблица 24

Шкала для оценки качества установления коммуникаций в зависимости от уровня информированности персонала (оценка на основе опроса сотрудников)

Градации	Балл
Информированность персонала на уровне необходимости и достаточности	4
Избыточная информированность персонала	3
Односторонность информированности персонала	2
Недостаточная информированность персонала	1

Таблица 25

Шкала для оценки качества установления коммуникаций в зависимости от результативности коммуникационного процесса

Градации		Балл
Коммуникации обеспечивают желаемые изменения	в знаниях, установках и поведении получателя информации	4
	в поведении получателя информации	3
	в знаниях и установках получателя информации	2
	в знаниях получателя информации	1

В совокупности приведенные шкалы формируют аналитический инструмент для оценки качества связующего процесса «Установление коммуникаций» ($K_{ук.}$). Показатель может принимать значения от 4 до 16 баллов. Интерпретация результата оценки – по описанной схеме.

Интегральный показатель качества менеджмента по функциональному подходу определяется как сумма баллов по все функциям и связующим процессам:

$$K_M = K_{цп} + K_{шп} + K_{орг} + K_M + K_K + K_{реш} + K_{ком}$$

и принимает значения от 56 ($6+11+11+12+7+5+4$) до 224 ($24+44+44+48+28+20+16$) баллов. Интерпретация интегральной оценки качества менеджмента выполняется по той же схеме, что и по каждой функции из рассмотренных выше: определением среднего значения и составлением интерпретационной таблицы.

Использование такого инструментария позволяет принимать решения по совершенствованию менеджмента не интуитивно (что делает большинство практикующих менеджеров), а с опорой на некий систематизированный методический подход, основанный на теоретических знаниях в области менеджмента. Подобные аналитические инструменты повышают методический уровень современного менеджмента.

Изложенные методические разработки не являются «истиной в последней инстанции», а носят индикативный характер: их можно использовать без изменений, соглашаясь с тем, что предлагает автор статьи, а можно выстраивать инструментарий в соответствии с собственными представлениями, скорректировав некоторые спорные моменты по своему усмотрению.

Список литературы

1. Дафт Р. Менеджмент. 10-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2013. – 656 с.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 2005. – 720 с.
3. Милов Г. Не сердите подчиненных. Они найдут способ свести счеты // Ведомости, 03.05.2006. С. А-7.
4. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2010.
5. Пужаев А.В. Управленческие решения: учеб. пособие / А.В. Пужаев. – М.: КНОРУС, 2010. – 192 с.
6. Теория характеристик работы Дж.Р. Хэкман и Г.Р. Олдхэм [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://psyera.ru/teoriya-harakteristik-raboty-dzh-r-hekman-i-g-r-oldhem-kognitivnye-teorii-motivacii-truda_7768.htm (дата обращения: 05.07.2021).
7. Файоль А. Общее и промышленное управление. – М.: Центральный институт труда, 1923.
8. Цветков А.Н., Борейшо А.А. Оценка качества менеджмента: комплексность подхода // Вестник факультета управления СПбГЭУ (электронный журнал). 2018. Вып. 3 (ч. 1), С. 17-23.
9. Цветков А.Н. Теория менеджмента: учебник / А.Н. Цветков. – СПб.: Изд-во «Лань», 2018. 344 с.

Management quality assessment toolkit: functional approach

Boreisho Aleksei Anatolevich,

PhD of the Economic, Lead Researcher,

St. Petersburg State University of Economics

myfx35@mail.ru

A functional approach to assessing the quality of management is described. It is argued that in order to assess the quality of management, it is necessary to assess the quality of performing the functions of planning, organizing, motivating, controlling and linking processes for developing and making decisions and establishing communications. The author's methods of assessing the quality of performance of management functions are described. Criteria for the performance of each function and linking process are formulated, scales for expert assessment of criteria are proposed, and technologies for interpreting the received expert assessments are described. For the first time, the quality of performance of the “Organizing” function has been structured, and indicators of the quality of departmentalization and delegation have been formulated. An integral indicator of the quality of management according to the functional approach is proposed.

Keywords: quality of management, management functions, organization, planning, motivation, control, linking processes in management, goal-setting, departmentalization, delegation.