

УДК 82.05.09

Борейшо Алексей Анатольевич

ООО «НПП «Лазерные системы»

Цветков Алексей Николаевич

Санкт-Петербургский государственный
экономический университет

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА МЕНЕДЖМЕНТА ПО ФУНКЦИЯМ УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. В статье рассматривается аналитический инструментарий практикующего менеджера. Предложенный в статье инструментарий может быть использован для оценки качества менеджмента по уровню выполнения функций менеджмента. Следующим этапом исследования становится разработка инструментов оценки качества функции регулирования, подготовки и принятия управленческого решения, установления коммуникаций.

Ключевые слова: инструментарий, оценка уровня качества, менеджмент, управленческие решения.

Boreysho Aleksey, A.

«Laser Systems» Ltd.

Tsvetkov Aleksey, N.

Saint-Petersburg State University of Economics

TOOLS FOR QUALITY ASSESSMENT OF MANAGEMENT FUNCTIONS

Abstract. The article discusses the analytical tools of the practicing manager. The tools proposed in the article can be used to assess the quality of management by the level of performance of management functions. The next stage of the research is the development of tools for assessing the quality of the regulatory function, the preparation and adoption of management decisions, and the establishment of communications.

Keywords: tools, quality level assessment, management, managerial decisions.

Современные организации как социальные (социально-экономические, социотехнические) системы включают 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 признан-

ных консультационных фирм как Международная консалтинговая компания Proudfoot Consulting, показавшие, что крупные компании довольно неэффективны и прежде всего по причине низкого качества менеджмента [2].

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 [1]. Трактовки состава и количества этих функций восходят к А. Файолю [4] и в разных учебниках по менеджменту представляются по-разному.

Научная школа Санкт-Петербургского государственного экономического университета внесла определенный вклад в трактовку и систематизацию функций менеджмента. Согласно последним публикациям представителей этой школы [5], процесс менеджмента включает пять общих (целеполагание, планирование, организовывание, контроль, регулирование) и три связующих (разработка и принятие решений, мотивирование, установление коммуникаций) функции.

Исходя из этого положения, возможно формирование инструментария для оценки и анализа качества менеджмента в организации. Такой инструментарий был разработан авторами данной статьи по некоторым функциям менеджмента. Ниже приводятся методические подходы к оценке уровня качества выполнения отдельных функций менеджмента.

Функция целеполагания. 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 [1, 3]. 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).

В табл. 1 представлены шкалы в виде градаций по каждому из критериев, которые могут использоваться для экспертных оценок качества целеполагания.

Размеры статьи не позволяют подробно остановиться на описании критериев целеполагания, но из сформулированных в табл. 1 градаций критериев в принципе понятно, что должен оценивать эксперт для того, чтобы сделать вывод о качестве целеполагания.

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 подкреплены ресурсами			Цели не подкреплены 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

Интервал для оценки качества целеполагания простирается от 6 (минимальный уровень) до 24 (максимальный уровень) баллов.

Интерпретация полученных экспертами оценок возможна на основе середины интервала, равной 15 баллам: $6 + (24 - 6) : 2 = 15$. Если получены экспертные оценки в среднем выше 15, то можно говорить о высоком качестве целеполагания. Более жесткая интерпретация экспертных оценок предполагает более высокий уровень средней оценки в баллах, например, 18 или 20. Эти уровни устанавливаются по усмотрению менеджера, который пользуется данным аналитическим инструментом.

В качестве экспертов могут привлекаться как топ-менеджмент, 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. Полученная характеристика может использоваться в дальнейшем анализе качества менеджмента.

Динамика уровня целеполагания может быть интерпретирована в виде лепестковой диаграммы (рис. 1). Предположим, что выполнена экспертная оценка уровня целеполагания в организации (на диаграмме это внутренний контур, то, что «было»). На основе этого анализа разработаны меры по повышению уровня целеполагания, реализация которых позволит улучшить состояние целеполагания в организации (на диаграмме – внешний контур, то, что «стало»). Из диаграммы видно, что по всем критериям целеполагания достигнуто улучшение. Очевидно, что «идеальное» целеполагание будет отражаться пограничным контуром, когда все критерии целеполагания оцениваются высшими значениями – 4 балла.

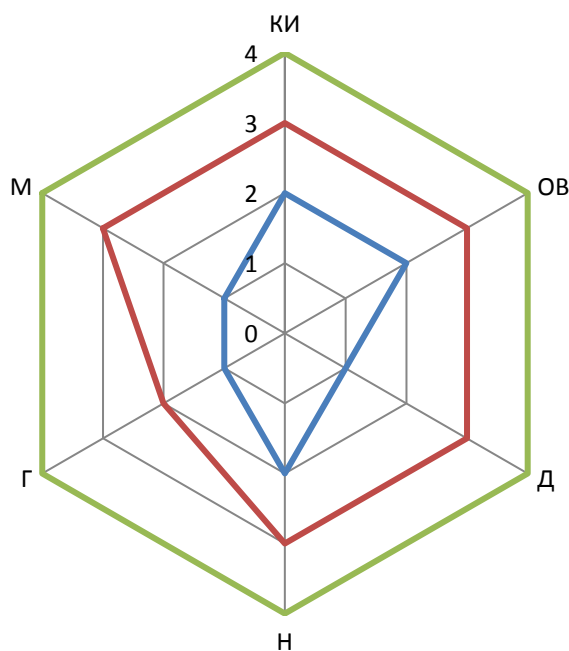


Рис. 1. Диаграмма динамики уровня целеполагания в организации

Предлагаемая методика 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.

Функция планирования. По такому же принципу можно разработать и инструмент оценки уровня планирования 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 (продук-

ты), лица или подразделения, ответственные за выполнение операций или изготовление продуктов, необходимые ресурсы, сроки выполнения указанных действий. Реальный план может не включать 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 т.п. 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»).

11. Планирование в организации желательно осуществлять при сочетании централизованного и децентрализованного начал: желательно, чтобы было специальное подразделение по планированию на основе сформированных целей, но планирование на низшем уровне должен осуществлять супервайзер.

На основе этих требований и пожеланий сформирован методический подход к оценке уровня планирования в организации (табл. 2).

Уровень планирования ($Y_{\text{план.}}$) может принимать значения в следующих пределах:

$$11 \leq Y_{\text{план.}} \leq 44$$

Тогда среднее значение показателя будет:

$$11 + (44 - 11) : 2 = 27,5 \approx 28.$$

Так же, как и в функции целеполагания, пользователь инструмента может варьировать количественным критерием, устанавливая его в пределах от 29 до 44 баллов.

Шкалы для экспертной оценки уровня планирования 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
Взаимоувязанность	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 условиях 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

Динамика уровня планирования может быть интерпретирована в виде лестничной диаграммы (рис. 2). Предположим, что выполнена экспертная оценка уровня планирования в организации (на диаграмме это внутренний контур, то, что «было»). На основе этого анализа разработаны меры по повышению уровня планирования, реализация которых позволит улучшить состояние планирования в организации (на диаграмме – внешний контур, то, что «стало»). Из диаграммы видно, что по всем критериям планирования достигнуто улучшение. Очевидно, что «идеальное» планирование будет отражаться пограничным контуром, когда все критерии планирования оцениваются высшими значением – 4 балла.

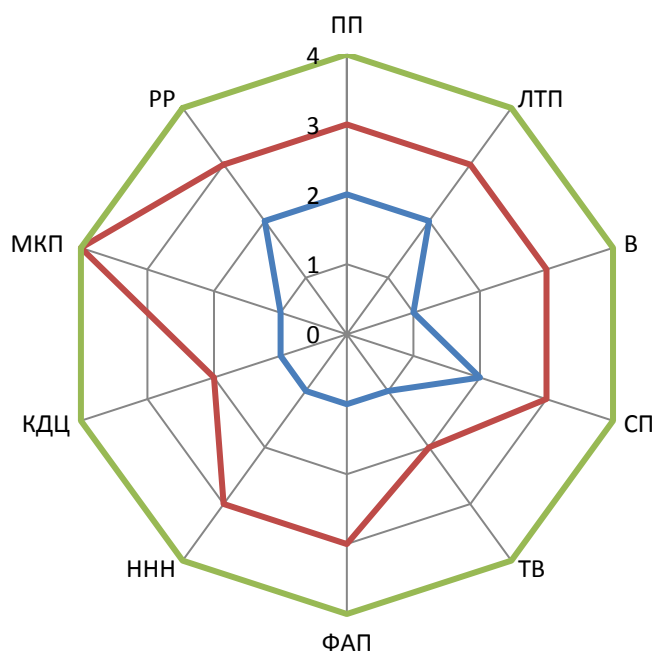


Рис. 2. Диаграмма динамики уровня планирования в организации

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 планировании, составить комплекс мер по повышению уровня планирования.

Функция организывания. (Авторы умышленно используют термин «организывание», хотя в русскоязычных источниках за редким исключением в контексте функции менеджмента используется термин «организация» (включая переводные издания зарубежных авторов). Термин «организывание» по смыслу лучше отражает данный процесс как функцию менеджмента.) Уровень качества функции «организывание» (organizing) определяется соответствием состава структурных подразделений организации тем функциям и задачам, которые воз-

лагаются на организацию для достижения ею поставленных 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 функционеров), так и анализа видения функций и задач организации сотрудниками различного должностного статуса (от рядовых исполнителей до топ-менеджмента).

3. Формирование перечня функций и задач, выполнение которых дублируется, то есть они выполняются более чем одним структурным подразделением или функционером. 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.

Уровень организывания 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. Эффективные взаимоотношения полномочий различных категорий сотрудников характеризуются отсутствием таких патологий менеджмента как бессубъектность, игнорирование организационного порядка, дублирование организационного порядка [6]. Инструментарий для аналитических действий еще предстоит разработать. Вероятнее всего, это будут опросные листы для сотрудников организации разного должностного уровня.

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 в организации контроля характеризуется следующими моментами:

1. Объективная основа: стандарты продукции и услуги, эталоны (бенчмарки) деятельности.
2. Методическое обеспечение функции контроля: наличие формализованной нормативной базы для 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. Преимущественно внешний характер контроля.

Если на основе этих характеристик сформулировать критерии уровня контроля в организации, и по каждому критерию разработать шкалу экспертной оценки, то методика оценки уровня контроля может выглядеть следующим образом (табл. 3).

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

Уровень контроля ($Y_{\text{конт.}}$) может принимать значения в следующих пределах:

$$7 \leq Y_{\text{конт.}} \leq 28$$

Тогда среднее значение показателя будет:

$$7 + (28 - 7) : 2 = 17,5 \approx 18.$$

Интерпретировать значение уровня контроля («плохой» или «хороший» контроль в организации) можно в обе стороны от этого среднего значения.

Динамика уровня контроля, как и для динамики качества целеполагания и планирования, может быть интерпретирована в виде лепестковой диаграммы.

Функция мотивирования. Правильно организованное мотивирование позволяет добиться максимального совпадения целей участников организации с целями самой организации, что, по большому счету, и является задачей менеджера. В этом случае сотрудники организации «добровольно и с песней» будут делать именно то, что нужно менеджеру.

Поэтому очень важно знать и уметь оценивать, насколько хорошо поставлено мотивирование в организации.

Функция мотивирования представляет собой действие, направленное на формирование у всех участников деятельности желания достичь цели развития организации.

Для этого при формировании аналитического инструментария необходимо достаточно однозначно представлять себе, что в правильном мотивировании предпочтительнее, какие факторы и критерии важны.

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, на котором получен результат, за который сотрудник вознаграждается. Вознаграждение «через голову», с нарушением скалярной цепи, может оказаться неадекватным и вызвать демотивирующее воздействие. Вознаграждение (в этом случае речь идет о премии), не должно быть обязательным, а должно зависеть от соответствия заранее установленным критериям. 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 (критерии Хэкмана-Олдхэма).

Работа менеджмента по мотивированию формирует приверженность сотрудников ценностям организации.

В табл. 4 приводятся шкалы для оценки качества мотивирования по критериям.

Интерпретировать значение уровня мотивирования («плохое» или «хорошее» мотивирования в организации) можно в обе стороны от среднего значения, исчисленного так же, как и для функций целеполагания, планирования и контроля.

Динамика уровня контроля может быть представлена в виде лепестковой диаграммы (как на рис. 1 и 2).

Таким образом может быть сформирован аналитический инструментарий практикующего менеджера. С помощью такого инструментария может быть оценено качество менеджмента по уровню качества выполнения функций менеджмента. В рамках данного подхода предстоит еще разработать инструменты оценки качества функции регулирования, подготовки и принятия управленческого решения, установления коммуникаций. Открытым пока остается вопрос интегрирования полученных с помощью разработанных инструментов характеристик и их адекватной интерпретации. Использование подобного инструментария позволяет принимать решения по совершенствованию менеджмента не

интуитивно (что делает большинство практикующих менеджеров), а с опорой на некий систематизированный методический подход, опирающийся на теоретические знания в области менеджмента. Подобные аналитические инструменты повышают методический уровень современного менеджмента.

Таблица 4

Шкалы для экспертной оценки уровня мотивации в организации

Критерий	Значения критерия			
Характер вознаграждения	Характер вознаграждения сбалансирован	Применяется в основном		Только внешнее вознаграждение
		внутреннее вознаграждение	внешнее вознаграждение	
Баллы	4	3	2	1
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 форм 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 в организации	Проявляют заинтересованность в работе	Стараются не очень утруждаться	В любой момент готовы уволиться
Баллы	4	3	2	1
Уровень внутреннего вознаграждения*	Количество критериев «идеальной работы» по Хэкману-Олдхэму, которым соответствует работа конкретного сотрудника			
	6-5	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:

- Разнообразие умений и навыков.
- Самоценность работы как функция от монополизма работника
- Целостность работы: выполнение работы от начала до конца с видимым результатом
- Важность работы, например, если от правильного выполнения даже монотонных функций зависит жизнь людей (например, затягивание тормозных гаек самолета и раскладка скрепок по коробочкам – работы одинаково монотонные и «дурные», но первая – важная, а вторая нет!)
- Автономия: свобода выбирать график выполнения работы и действий, приводящих к результату.
- Обратная связь: работников информируют о качестве их работы
- Проявление практически любого из этих критериев зависит от усилий менеджера по мотивированию сотрудников, то есть менеджер может влиять на уровень внутреннего вознаграждения сотрудников.

Оценка качества менеджмента по уровню выполнения его функций менеджерами организаций послужит дополнением изложенного авторами предыдущей публикации подхода к измерению качества менеджмента [7].

Список литературы

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело, 2005.
2. Милов Г. Не сердите подчиненных. Они найдут способ свести счеты // Ведомости. 03.05.06. С. А-7.
3. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010.
4. Файоль А. Общее и промышленное управление. М.: Центральный институт труда, 1923.

5. *Цветков А.Н.* Теория менеджмента: Учебник / А.Н. Цветков. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. 343 с.
6. *Цветков А.Н.* Неэффективность управления: источники, измерение, инструментарий / А.Н. Цветков, Е.Ю. Плешакова, Е.А. Азими́на И.Г. Головцова. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2017. 155 с.
7. *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.