

Автор: Мамонова И.Ф.

Автор перевода: Фильчак С.А.

Описание: в статье рассказывается о различных подходах к оценке эффективности менеджмента и о том, почему каждый из подходов имеет право на существование и что он дает владельцам бизнеса, руководству и сотрудникам компании.

Источник: Мамонова И.Ф. Оценка эффективности менеджмента. // Управление развитием персонала. – 2010. – №1 (21). – С. 14 – 20.

Оцінка ефективності менеджменту

Як виміряти ефективність менеджменту, для чого й кому це потрібно? Чи достатньо для такої оцінки формальних критеріїв? Які результати можна отримати й що з ними робити далі? У даному підрозділі розповідається про різні підходи до оцінки ефективності менеджменту й про те, чому кожний з підходів має право на існування й що він дає власникам бізнесу, керівництву й співробітникам компанії.

На успішність компанії впливає велика кількість різних факторів макро- й мікросередовища (конкуренти, використовувані технології й обладнання і т.д.). Чому при однакових вихідних умовах (стартовий капітал, обіг і прибуток, ситуація на ринку, бізнес-ідея і т.д.) одна компанія — по суті команда менеджерів — добивається успіху або виходить із кризи, а інша закривається через збитки? Чи можна виміряти ефективність менеджменту (ЕМ) як команди й ефективність кожного керівника, щоб зрозуміти, що саме заважає організації добитися успіху й що із цим робити?

На жаль, не існує якоїсь універсальної системи виміру ЕМ. Але перш ніж говорити про методи й способи оцінки, необхідно визначити, що вважати ефективністю.

Усі компанії різні, і в кожній з них — свій набір критеріїв ефективності керуючої ланки, хоча є якісь загальні уявлення, у чому повинні вимірятися результати діяльності керівника і як повинен бути організований процес його роботи (тобто якими управлінськими компетенціями він повинен володіти й на якому рівні).

Здавалося б, чого простіше: вимірювати ЕМ можна виходячи з розміру прибутку компанії або обсягу скорочення витрат. Але щоб бути ефективним, недостатньо добиватися гарних фінансових показників, піклуватися про збереження становища компанії на ринку й грамотно вибудовувати внутрішні процеси в організації. Відповідно, власники бізнесу повинні розуміти: якщо ЕМ у їхній компанії вимірюється по чітких формальних критеріях, то при виконанні й перевиконанні найманими менеджерами поставлених перед ними завдань ні про яку неефективність мова йти не може. Відсутність у власника й вищого керівництва організації чіткої уявлення про всі необхідні й достатні ознаки ЕМ приводить до помилок у роботі співробітників і зниженню ініціативності з їхнього боку. Менеджери спираються на власні системи цінностей, на свої особисті уявлення про те, чого саме від них чекають, або працюють так, щоб добитися найбільших вигід для себе, формально дотримуючи вимоги вищого керівництва.

Також якщо не визначений повний набір критеріїв ЕМ, менеджмент компанії (а рядові співробітники майже завжди беруть приклад з керівництва) частіше схильний звинувачувати в низькій ефективності організації або підрозділу систему, яка склалася. При цьому майже всі вважають свою роботу продуктивною й брати особисту відповідальність за «системні» проблеми відмовляються, хоча й підтримують низько ефективний порядок, який склався історично.

Якщо говорити про способи виміру ЕМ, то існують різні методи й методики даної оцінки. Їх можна дуже умовно розділити на три великі групи:

- 1) оцінка результатів;
- 2) оцінка процесу досягнення результатів (роботи);
- 3) оцінка системи керування (рис. 1.1).

Перша група включає методи, за допомогою яких ми оцінюємо безпосередньо результати роботи (оцінюємо, що зроблено).

– Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) — фінансова й не фінансова система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних цілей. KPI — це показники, що впливають на кількісну або якісну зміну результатів стосовно поставлених цілей.

– MBO (Management by Objectives) — управління по цілям / завданням. Завдання, поставлені відповідно до принципів MBO, є конкретними для кожного співробітника, пов'язані із цілями й завданнями компанії, вимірні, досяжні, реалістичні, мають обмеження за часом. У цьому випадку оцінюється продуктивність і ефективність роботи співробітника: виконання / невиконання цих завдань свідчить про результати його діяльності. При цьому сам працівник має безпосереднє відношення до їхнього визначення й постановки.



Рис. 1.1 – Методи оцінки ефективності менеджменту

При використанні даного підходу ми виходимо із припущення, що кращий показник ЕМ — це результати роботи менеджера, тобто досягнення поставлених цілей рівнозначно ефективній діяльності.

Така оцінка ефективності проводиться на регулярній основі (щокварталу, раз у півроку і т.д.), але фіксує, як правило, факти, що сталися й досягнуті результати, змінити які вже не можна, тому даний інструмент не дозволяє в повному обсязі управляти ефективністю роботи співробітників у процесі виконання завдань. Хоча в плані статичного визначення ЕМ за минулий період недооцінити переваги даного підходу (при правильному застосуванні методів) складно.

З недоліків даного блоку способів виміру ЕМ можна виділити складність своєчасної корекції поставлених цілей. Також великий ризик випадкових або «чужих» результатів наприклад, у випадку раптової зміни ситуації на ринку). Оскільки до даних способів виміру ЕМ найчастіше прив'язана оплата праці, то наймані менеджери зацікавлені у визначенні відносно легко досяжних цілей для себе й більш складно досяжних для інших, у чому криється конфлікт інтересів, який у підсумку негативно позначається на об'єктивності оцінки кінцевих результатів.

До того ж після одержання результатів (виконане завдання чи ні, у якому обсязі від запланованого) не завжди буває просто визначити, чому результат виявився не відповідним необхідному. По суті, керівник більш високої ланки має обмежену кількість мотиваторів для того, щоб стимулювати менеджера до більш ефективної діяльності (розмір бонусів за підсумками роботи, погроза звільнення і т.д.), якщо опирається тільки на даний вид оцінки.

Друга група включає методи, застосовувані для аналізу процесу досягнення результату (оцінюємо, як зроблено).

– Центри оцінки й розвитку (assessment center, development center) — стандартизована оцінка по заздалегідь визначених критеріях (ключовим компетенціям) поведінки людини, яку вона демонструє на робочому місці і яка визначає його успішність / ефективність у конкретній компанії.

– Метод «360 градусів» (360 degree feedback) — всебічна оцінка ключових компетенцій працівника за заданими критеріями з боку безпосереднього керівника, підлеглих, колег, співробітників суміжних підрозділів, клієнтів і самооцінка.

– Ділові ігри — набір вправ, у ході яких співробітники демонструють компетенції, навички й здібності, що дозволяють їм ефективно справлятися з роботою.

– Інтерв'ю по компетенціям, ситуаційне інтерв'ю — методи збору інформації для наступної оцінки співробітника по ключовим компетенціям.

Використання даних методів оцінки ґрунтується на припущенні, що, тільки працюючи ефективно, можна отримати потрібні результати. Таким чином, якщо процеси роботи менеджера (управління людьми, прийняття рішень, визначення й вирішення проблем і т.д.) реалізуються ефективно, то претензій до результатів не буде.

У випадку оцінки ефективності процесу роботи потрібно пам'ятати про те, що в компанії при наявності загальнокорпоративної моделі управлінських компетенцій (загальної для всіх посад або для певного рівня посад) у менеджерів неоднаково розподіляються види робіт, у ході яких вони використовують оцінювані компетенції.

На відміну від оцінки ЕМ за результатами роботи, вимір ефективності процесу управлінської діяльності дозволяє коректувати роботу менеджерів

(за допомогою формування в них необхідних навичок) відразу після одержання даних. При цьому процедури зворотного зв'язку й розбору типових помилок у керуванні, як правило, займають менше часу й бувають більш переконливі, тому що менеджер під час оцінки частину своїх недоліків усвідомлює самотійно.

За підсумками оцінки ефективності процесу роботи власник бізнесу або керівництво компанії отримує досить потужний інструмент для управління ефективністю діяльності співробітників. По суті, стає зовсім ясно, що саме повинен змінити кожний з оцінених працівників, щоб ефективність його роботи підвищилася. Питання в тому, чи вистачить компанії ресурсів, мотиваторів та ін., для того щоб зацікавити цих співробітників у розвитку необхідних компетенцій, підтримці на належному рівні й подальшому підвищенні ефективності діяльності.

Особняком стоїть третя група методів, за допомогою яких ЕМ оцінюється в цілому по всій компанії на рівні самої системи керування. Оскільки організаційна діагностика — це якийсь набір засобів для пошуку й ідентифікації проблем у внутрішніх процесах компанії, то дана група методик є, скоріше, непрямим способом виявлення ефективних і неефективних керівників.

Стосовно до оцінки ЕМ методи організаційної діагностики дозволяють визначити основні системні проблеми, які при цьому залежать від менеджменту компанії, тому що керівники можуть змінювати дані процеси якщо буде потреба.

У якійсь мірі даний вид оцінки при всій своїй потребі й значимості схожий на вимір «середньої температури по лікарні»: інформація достовірна, статистика збирається, а роль кожної окремої людини неочевидна.

Справа в тому, що в цьому випадку оцінюється робота компанії в цілому, і на цьому фоні яскраво помітні тільки «рекорди», що вибиваються із загальних середніх показників. Використовувати ж організаційну діагностику для збору інформації про ефективність роботи кожного співробітника (з попереднім визначенням відповідних критеріїв), як правило, надмірно затратно з погляду часових і фінансових ресурсів.

Знову ж, як і у випадку з оцінкою ЕМ за результатами роботи, не завжди зрозуміло, як саме можна швидко й надійно виправити ситуацію і чи

відіб'ється «лікування» системи в цілому на підвищенні ефективності діяльності кожного окремого співробітника.

Порівняємо розглянуті підходи. Кожна з перерахованих вище груп, що включають методи оцінки ЕМ, має свої достоїнства й недоліки (табл.1.1). Вважається, що оптимальним є використання одночасно всіх трьох підходів або хоча б двох з них для нівелювання слабких сторін і посилення переваг кожного методу виміру ЕМ і її наступного коректування у бік підвищення.

На закінчення відзначимо: оцінка ЕМ — це оцінка якості управлінських процесів, ступеня раціонального використання ресурсів компанії (матеріальних, фінансових і трудових). Чи потрібна оцінка ЕМ конкретно вашій компанії, кожний вирішує для себе сам. Але, зустрічаючись із зовнішніми погрозами (дії конкурентів, криза і т.д.), необхідно розуміти, чи готова ваша управлінська команда протистояти цим викликам, чи є вам на кого й на що опертися? Оцінка ефективності дає можливість зрозуміти, хто на що здатний і в якому ступені, заздалегідь, перше ніж компанія «зійде з дистанції», втративши свою частку ринку.

Необхідно постійно пам'ятати, що недостатньо просто оцінити ефективність роботи менеджерів і надати їм зворотний зв'язок про отримані результати. У першу чергу ще до початку оцінки потрібно зрозуміти, для чого й кому саме потрібні ці результати, чи готові ви приймати на їхній основі рішення, у тому числі непопулярні, і що ви будете робити, якщо в ході оцінки виявляться й ваші власні управлінські помилки (як власника бізнесу або генерального директора).

Результати оцінки ЕМ — це стартовий майданчик для подальшого розвитку компанії в цілому (досягнення тактичних і стратегічних цілей, оптимізація управлінських процесів) і її менеджерів зокрема (розвиток їх управлінських компетенцій, зростання професіоналізму).

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз методів оцінки ЕМ

Показник	Оцінка результатів	Оцінка процесу досягнення результатів	Оцінка системи керування
Регулярність	Один раз у квартал / півроку / рік	Не частіше одного разу в півроку	По запити керівництва (через тривалість і вартість зазвичай не частіше одного разу в кілька років)
Впровадження	Впроваджується один раз, за півроку-рік ставиться на потік	Модель компетенцій, набір критеріїв і інструменти оцінки (вправи, структура інтерв'ю і т.д.) розробляються й коректуються в міру необхідності (залежно від зміни ситуації в компанії й регулярності оцінки)	Через витрати й складності проведення впровадження на постійній основі можуть собі дозволити тільки дуже великі компанії (де за рахунок масштабу вигода від впровадження перевищує постійні витрати)
Критерії оцінки	Кількісні й/або якісні (фінансові і/або не фінансові) показники результативності роботи співробітників	Модель компетенцій, що описує ключові навички, мотиви, спостережувану поведінку, які людина демонструє на робочому місці і які визначають успішність його роботи	Критерії досить багаточисельні, пошук слабких місць у системі керування ведеться в усіх напрямках (дублювання функцій, протиріччя в управлінській структурі, стилі управління, проблеми із плануванням і контролем, з досягненням організаційних цілей та ін.)
Застосовність результатів	Для керівництва: засіб контролю над результативністю роботи співробітників; база для розрахунків бонусів / премій персоналу. Для менеджерів інформація про результати заміняє / доповнює регулярний зворотний зв'язок на предмет успіхів / невдач у роботі	Для керівництва: основа для прийняття кадрових рішень (ротація, підвищення за посадою, формування кадрового резерву, створення планів навчання і т.д.); інформація про те, що саме потрібно змінити в роботі кожного оціненого співробітника для підвищення її ефективності. Для менеджерів: об'єктивна інформація про свої сильні сторони й проблемні зони роботи, які потребують поліпшення для підвищення ефективності; одержання зворотного зв'язку за підсумками оцінки (на предмет причин досягнутої якості роботи)	Для керівництва: інформація про реальний стан управлінських процесів у компанії й основні проблеми; база для прийняття рішень, спрямованих на виправлення ситуації (рішення про кадрові перестановки, зміну корпоративної культури, підвищення інформаційної прозорості і т.д.)

Продовження таблиці 1.1

Тривалість (без урахування часу на оформлення необхідної документації, внутрішні узгодження й інформаційну підготовку персоналу)	У середньому до півроку на підготовку (залежно від кількості оцінюваного персоналу) і близько тижня на постановку цілей, підведення підсумків, встановлення зворотного зв'язку	До трьох тижнів на підготовку (розробка критеріїв оцінки й необхідного інструментарію — опитувачів, вправ, оцінних бланків, форм звітів і т.д.). Тривалість самої оцінки залежить від обсягу оцінних процедур (від двох годин до трьох робочих днів на одну людину). Підведення підсумків і написання звіту займає від декількох годин на одну людину плюс час на зворотний зв'язок з оціненим співробітником і керівництвом	Проведення оцінки займає до декількох років (залежно від розміру компанії), у середньому від двох тижнів до півроку. Підведення підсумків і підготовка звітності — до місяця, надання зворотного зв'язку замовникові - не менш двох-трьох годин
Прозорість причин досягнутої ефективності	Низька або відсутня. Для з'ясування причин потрібні додаткові дії	По кожному з оцінюваних критеріїв практично повна. У деяких випадках оцінка подає додаткову інформацію про проблеми в системі керування в цілому	По кожному з оцінюваних блоків системи практично повна
Фіксація результатів	Постфактум (закінчення оцінного періоду)	На момент проведення оцінних процедур. Отриманий результат не змінюється до встановлення зворотного зв'язку з оціненим співробітником і початку постоцінного розвитку	На момент проведення оцінних процедур. Отриманий результат не змінюється до початку постоцінних процедур по зміні системи
Основні статті витрат	Витрати на впровадження: залучення консультантів, або створення нової посади й наймання кваліфікованого фахівця в штат, або навчання власних співробітників; можливо, витрати на впровадження й обслуговування спеціалізованого програмного забезпечення (ПЗ)	Витрати на розробку критеріїв оцінки (модель компетенцій), інструментів оцінки (вправ і т.д.) на залучення консультантів або організацію відділу оцінки персоналу; систематичні витрати на навчання співробітників; можливо, витрати на впровадження й використання спеціалізованого ПЗ	Витрати на залучення консультантів або створення нової штатної структури
Мотивація оцінюваних	Фінансова й адміністративна	Нематеріальна (кар'єрні перспективи, оптимізація власної роботи при грамотній реалізації постоцінних процедур, самомотивація); непряма фінансова (зростання рівня зарплати у випадку ротації і за рахунок підвищення ефективності власної роботи)	Найчастіше для конкретних людей відсутня, тому що оцінка вигідна компанії в цілому (тобто в основному власникам бізнесу й топ-менеджерам, що одержують відсоток від прибутку організації)

