

---

## **ПОДХОД К ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ИНТЕГРАЦИИ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ, УПРАВЛЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ И ДОКАЗАТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

---

**Михайлова Александра Сергеевна**, ассистент

Сибирская государственная геодезическая академия, Плехановского ул., 10, Новосибирск, Россия, 630108; e-mail: asmi0309@gmail.com

*Цель:* Статья посвящена проблемам оценки результативности персонала организаций на фоне актуализации данного вопроса в системе теории и практики российского менеджмента. *Обсуждение:* Предполагая, что концепции management by objectives, performance management и evidence-based management отражают и оценивают различные особенности менеджмента персонала, зачастую не пересекающиеся и дополняющие друг друга, автор предлагает осуществлять объединение этих трех концепций с использованием их основных компонентов. Это позволит организациям формировать механизмы оценки результативности персонала, наиболее полно и достоверно отражающими реально существующую ситуацию. *Результаты:* Автором предложена идея построения механизма оценки результативности персонала организации на основе интеграции концепций management by objectives, performance management и evidence-based management.

**Ключевые слова:** результативность, оценка результативности персонала организации, управление по целям, управление по результатам, доказательный менеджмент.

### **1. Введение**

В настоящее время в теории и практике менеджмента возникает интерес к междисциплинарным исследованиям, к взаимопроникновению различных «менеджментов» друг в друга. Примером может быть взаимопроникновение менеджментов, различающихся по научно-практическому инструментарию управления: «Management by objectives» («Управление по целям»), «Performance management» («Управление по результатам») и «Evidence-based management» («Доказательный менеджмент»). Это взаимопроникновение обусловлено многозначностью и «пересекаемостью» таких понятий как: цель, результат, эффективность, результативность.

## **2. Особенности трактовки понятийного аппарата управления по целям, управления по результатам и доказательного менеджмента**

Необходимо отметить, что термин «результативность» (performance) имеет различное значение в зарубежной практике менеджмента, что проявляется в его неоднозначном переводе на русский язык: 1) выполнение, исполнение; 2) работа, функционирование (о машине); 3) рабочая характеристика, эксплуатационные качества; 4) производительность, эффективность [5, с. 506]. Иногда термин performance переводится на русский язык как показатель деятельности, результат, результативность [2, с. 23-33, с. 28].

Понятие «результативность» весьма многогранно трактуется в литературе по менеджменту. Чаще всего под ним понимают: эффект и эффективность целевой функции; степень достижения цели управления; мера точности управления; комплекс внутренних взаимосвязей между критериями результативности (эффект, эффективность, качество, производительность, качество рабочей жизни, инновации, прибыльность) и др.

Оправданным и вполне адекватным современному уровню развития теории управления, информационных технологий и экономико-математического моделирования систем управления, на наш взгляд, является следующий подход к определению понятия результативности: «Результативность – весьма широкое понятие, которое охватывает все организационно-экономические, административные, инфокоммуникационные, производственные и другие аспекты деятельности. Результативность можно рассматривать как «зонтичный» термин для всех понятий, характеризующих развитие организационных систем в направлении достижения поставленных целей с учетом высокой изменчивости внешней среды» [2, с. 23-33, с. 29].

Исходя из обозначенной трактовки понятия результативности (performance), можно говорить о сложности и разнообразии базовых концепций «Performance management» («Управление по результатам»), которые должны составлять основу механизма оценки результативности персонала организации как организационно-методической системы корпоративного управления.

Система управления персоналом, ориентированная на результат, основана на использовании творческого потенциала коллектива, новых техниках и методах управления. Принципы реализации подобной системы: определенная ответственность за результаты; систематический мониторинг; самоконтроль; предоставление отчетов о достигнутом прогрессе. Целью формирования и развития системы управления персоналом, ориентированной на результат, являются ключевые результаты, к которым организация стремится на протяжении достаточно длительного времени.

Обзор понятия результативности свидетельствует о его тесной связи с понятием цели (objective). Учение о цели развивается от Аристотеля, ко-

торый понимал под целью конечную причину бытия (*causa finalis*), то есть, очевидно, связывал цель с результатом. В новое время сложилась рационалистическая трактовка деятельности человека как целенаправленного процесса. И. Кант в своей «Критике способности суждения» называл понятие цели «чужаком в естествознании» и связывал ее только с человеком, со сферой практического разума.

### **3. Концептуальные и методические подходы к выбору показателей для оценки достижения целей организации**

В настоящее время многие авторы рассматривают цель как один из элементов поведения и сознательной деятельности индивида, который характеризует предвосхищение в мышлении результата деятельности и пути его реализации с помощью определенных средств, который является способом интеграции действий человека в некую последовательность. Таким образом, в понятие цели входит предвосхищение результата, стремление к его достижению и средства, с помощью которых цель может быть достигнута. То есть в понятии цели связаны цель, результат и средства. Совсем не случайно многие экономисты понимают под результативностью управления экономическими системами степень достижения цели управления, ожидаемого состояния объекта управления [1, с. 113-121, с.113].

Следовательно «Performance management» в концептуальном плане достаточно тесно связан с «Management by objectives» («Управление по целям»), основоположником которого является П. Друкер. В рамках «Management by objectives» формируется система управления персоналом, организационно-методический инструментарий которой способствует достижению поставленных целей. Целевые установки декомпозируются «сверху-вниз», причем в первую очередь должны быть сформулированы цели организации, цели подразделений и лишь затем – цели для руководителей и сотрудников.

П. Друкер считал, что самым важным умением и навыком на всех уровнях менеджмента является умение принимать верные решения. Он выделял три основополагающие функции менеджера, такие как управление бизнесом, управление менеджерами и управление работниками [4]. Придерживаясь, по сути дела, принципов «Management by objectives», П. Друкер особенно акцентировал внимание на следующих принципах управления.

Во-первых, управление является неотъемлемой частью человеческой жизни. Без управления невозможно никакое совместное функционирование людей. Управление позволяет сделать сильные стороны людей эффективными, а слабости перевести в категорию, не имеющих значения.

Во-вторых, задачей управления является необходимость установить в организации такую систему ясных и простых целей и ценностей, которая сделала бы всех работников союзниками в их достижении.

В-третьих, в задачу управления на предприятии также входит предоставление организации и каждому его работнику возможностей постоянного

роста и развития. Непрерывные подготовки и переподготовки должны стать обычной практикой любой организации на всех ее уровнях.

В-четвертых, выполнение работы каждым сотрудником должно базироваться на личной ответственности за порученное дело. Каждый должен четко представлять свои обязанности и иметь возможность оценивать свой личный вклад в общее дело [3, с. 704].

Стратегическое управление, использующее процессный подход и ключевые показатели результативности и эффективности, дает основные концептуальные и методические подходы к выбору показателей для оценки достижения целей. Подобный подход в наибольшей степени адаптирован к динамичным изменениям внешней среды предприятия, наличию высокого уровня конкуренции и в большой степени определяет способность организации быстро и адекватно реагировать на происходящие с ней и вокруг нее изменения.

Реализация на практике механизма эффективного управления, позволяющего достичь стратегических целей, возможна с помощью использования различных существующих подходов: сбалансированной системы показателей BSC (Balanced Scorecard), показателей эффективности PI (Performance Indicators), ключевых показателей эффективности KPI (Key Performance Indicators) и ключевых показателей результативности KRI (Key Result Indicators).

На основе концепций «Management by objectives», предложенных П. Друкером, и способе описания связей между целями с помощью «интеллектуальных карт» Тони Бьюзена Р. Каплан и Д. Нортон предложили «ось» балансировки показателей для согласования краткосрочных целей деятельности организации с ее стратегией на долгосрочную перспективу. Основной идеей, на которой базируется BSC, является идея объединения в одну систему таких взаимозависимых элементов стратегии предприятия, как финансы, клиенты, бизнес-процессы. BSC была сформирована на основе гипотезы: оценка эффективности деятельности организации только лишь на основе финансовых показателей не обеспечивает рост ее будущей экономической стоимости [6].

В России на данном этапе широкое распространение получило управление на основе ключевых показателей эффективности, наиболее устоявшаяся версия «Management by objectives» – управление через KPI. Показатели эффективности для руководителей и сотрудников – KPI (Key Performance Indicator – Ключевой индикатор выполнения), прежде всего, являются инструментом мотивации и, конечно, направлены на достижение целей организации, таким образом, гипотетически выполнение всех показателей (всеми сотрудниками) на 100% должно обеспечивать достижение поставленных перед организацией целей на 100% [10].

KPI – это, как правило, небольшая группа показателей. Различные авторы предлагали использовать различное количество показателей, так,

например, Р. Каплан и Д. Нортон рекомендовали использовать не более двадцати KPI [6], в то время как Д. Хоуп и Р. Фрейзер – не более десяти [10].

Суть метода управления при помощи KPI состоит в формировании и построении «дерева целей» (иначе – «нормативов»), тесно связанных с бизнес-задачами организации (или отдельного ее подразделения, или даже возможно отдельного сотрудника), и отслеживании выполнения каждого из этих нормативов. Данный метод позволяет держать под контролем ключевые параметры в пределах заданного коридора, а также выстраивать наиболее эффективную систему мотивации сотрудников, помогает своевременно обнаружить критические точки и узкие места в работе подразделений или организации в целом.

Анализ современных концепций оценки эффективности персонала, особенно руководителей, показывает, что весьма часто авторы в этой предметной области используют такие классические финансовые показатели, как, например, рентабельность собственного капитала, рентабельность активов, рентабельность продаж. Безусловно, эти показатели являются удобными для использования, однако ни один из них не отражает элементов, составляющих сущность и содержание Management by objectives, Performance management.

Существует попытка создания показателя рентабельность управления (return on management – ROM), который позволяет судить об отдаче самого дефицитного ресурса компания – времени и сил ее руководителей. Показатель ROM рассчитывается как отношение производительности затраченной энергии организации к затратам времени и внимания руководителей [8].

Показатель ROM не является количественным показателем, это в большей степени качественная характеристика, переменные для измерения которой (числитель и знаменатель) можно оценить только приблизительно. Этот показатель является эффективным для анализа и совершенствования методов работы руководителей и может быть измерен только в том случае, если четко определены цели, которые влияют на реализацию стратегий организации, определены критерии достижения результатов.

Специалисты выделяют пять факторов, которые являются ключевыми при расчете рентабельности управления:

- знает ли персонал компании о том, какие именно деловые возможности выходят за рамки стратегии организации. Это необходимо, поскольку отказ организации от определенных деловых возможностей позволяет лучше сосредоточиться на одних и тех же четко сформулированных целях;

- продиктованы ли основные показатели эффективности организации объективным чувством опасения возможности банкротства компании. Критерии оценки эффективности организации должны быть четко сформулированы и понятны всем сотрудникам для того, чтобы не было расходования лишней энергии на достижение ненужных для предприятия в конечном счете целей;

– в состоянии ли руководство компании перечислить основные показатели, которые используются ими в данной организации для диагностики состояния компании и использует ли персонал те же показатели, за которыми следит и руководитель. Переизбыток показателей, по которым оценивается эффективность руководителей и служащих, в значительной степени влияет на падение уровня ROM. Различные подразделения и разные служащие должны заниматься различными индикаторами состояния организации, а набор диагностических показателей может и должен меняться в зависимости от того, на каком этапе жизненного цикла находится компания. Руководители должны следить за тем, чтобы показателей было не больше, чем то количество, которое персонал может запомнить и использовать [8, с. 88-90].

Высокая рентабельность управления является результатом активного и рационального взаимодействия всех иерархических уровней в системе управления персоналом организации и предполагает следующие аспекты, такие как эффективное стратегическое планирование и целеполагание со стороны руководителей, их умение транслировать и объяснять цели подчиненным; адекватную идентификацию результативности управления; использование концепций доказательного менеджмента.

#### **4. Интеграция концепций доказательного менеджмента, управления по целям и управления по результатам как основа повышения результативности персонала организации**

Сущность доказательного менеджмента состоит в опоре на имеющиеся объективные факты, использование глубокой логики, отказ от части считающихся бесспорными постулатов и явных заблуждений менеджмента [7, с. 28].

В современных условиях (жесткая конкуренция, привлечение менеджеров по управлению интеллектуальным капиталом, различные программы обучения персонала и др.) организации для обеспечения выживаемости должны формировать процедуру принятия управленческих решений, основанных только на неопровержимых фактах и цифрах, а управленческие процедуры должны базироваться только на апробированных принципах мышления и анализа. Основной проблемой принятия управленческих решений является принятие их на основе страха перед возможными предполагаемыми действиями конкурентов, в надежде на то, что управленческие процедуры, сработавшие до этого, будут ответственными и в этот раз, то есть большинство управленческих решений принимается не на основании фактов. Подмена действительных фактов устоявшимися взглядами оказывает решающее влияние на принятие решений на предприятии и может привести к достаточно негативным последствиям [7, с. 28].

Основными принципами Evidence-based management являются:

- формирование информационных баз данных для принятия управленческих решений и извлечение максимума из имеющейся информации;
- создание каналов получения новых и более полезных сведений;

- осуществление процедур принятия управленческих решений только на основе качественных и количественных показателей;
- непрерывный мониторинг и анализ полезности и пригодности используемых для принятия решений показателей;
- отказ в процессе принятия решений от произвольных сравнений, прошлого опыта и массово распространенных утверждений и убеждений;
- разработка мероприятий, направленных на совершенствование деятельности организации и улучшение ключевых показателей деятельности на основе обработки и анализа информационных баз данных;
- создание систем оценки эффективности деятельности для сотрудников на различных уровнях иерархии.

Одной из главных проблем доверия к доказательному менеджменту является его фактическая трудоемкость: необходимость долго и тщательно анализировать информацию, принимать решения, зачастую отличные от привычных для менеджеров и руководителей. В то время как распространенные управленческие решения, не работающие на практике в большинстве случаев, не требуют почти никаких затрат со стороны управленцев (ни умственных, ни финансовых).

Необходимо отметить, что «Evidence-based management» («Доказательный менеджмент») не отрицает «Management by objectives» («Управление по целям») и «Performance management» («Управление по результатам»), его концепции и принципы могут способствовать их обогащению и совершенствованию.

Так, например, премирование работников в зависимости от индивидуальных результатов (в достаточной степени привычное управленческое решение в Performance management) создает большое количество проблем, которые исчезают только при премировании их по результатам деятельности всей организации, а не отдельных работников. Данная мысль была высказана создателями концепций доказательного менеджмента Эльфи Коном в 1993 г., Джеффри Пфеффером – в 1998 г., Эгоном Зехдером – в 2001 г. [7, с. 71-72].

В «Management by objectives» и «Performance management» материальное поощрение чаще всего рассматривается в качестве преимущественного стимула эффективной работы, основного способа согласования целей организации и целей ее сотрудников, причины повышения работоспособности и отдачи сотрудников. Идея о важности материального поощрения в качестве стимула возникла еще во времена научного менеджмента в начале XX в. и была заложена Ф. Тейлором [9].

Психология утверждает, что поведение является функцией от его возможных последствий, и если от работника ожидается определенное поведение, то необходимо поощрять и стимулировать именно этот тип поведения, причем материальные стимулы являются наиболее эффективными. Теория принятия решений исходит из того, что человек определяет свои действия,

исходя из вероятности получения желаемых результатов, т.е. если сотрудники считают, что наиболее упорный труд приведет к реализации их желания больше зарабатывать, то они будут трудиться упорнее и эффективнее.

Основатели и сторонники «Evidence-based management» утверждают, что убеждение в исключительной действенности материальных стимулов основано только на предположениях и принимаются на веру, без экспериментального подтверждения. Системы материального стимулирования получили весьма широкое распространение в современной общемировой практике и подавляющее большинство организаций разрабатывают массу сложных и затратных моделей оплаты труда, не способных на практике продублировать и стимулировать на постоянной основе желаемое поведение сотрудников.

Система материального поощрения должна быть простой и понятной для сотрудников, чтобы они могли изменять свое поведение в зависимости от поставленных перед ними целей. А система поощрения с большим количеством критериев выплаты премий будет недостаточно эффективна, поскольку она одновременно подает персоналу слишком много сигналов о желаемом поведении и рассеивает внимание сотрудников. Но при этом и малокритериальная система может оказаться несоответствующей потребностям ситуации. Материальные стимулы действенны в том случае, если они привязаны к простым, понятным и легкоизмеримым показателям, которые трудно фальсифицировать или исказить.

Дифференциация оплаты труда по результату работы при всех ее положительных чертах не всегда дает положительный результат, т.к., прежде всего, имеет своей целью справедливое разделение фонда оплаты труда между работниками с высокой эффективностью работы и низкой эффективностью работы. Оплата труда по результату справедлива и не вызывает негативных эмоций со стороны персонала только в том случае, если оценка заслуг отдельных работников проводится на основании предельно ясных, прозрачных и объективных показателей, которые не требуют совместного достижения результатов несколькими работниками. Если же такие показатели отсутствуют, или над работой трудилось несколько человек и сложно объективно оценить их индивидуальный вклад в общий итог, такая оценка становится непрозрачной и необъективной.

Именно такая противоречивость в восприятии результатов своего и чужого труда является причиной возникновения разногласий и негативного отношения работников к оплате своего труда по его результатам. Кроме того, изначальное ранжирование сотрудников на худших и лучших оказывает крайне негативное влияние на самооценку и эффективность труда сотрудников, что также не способствует повышению прибылей компании. И в конечном счете это все ведет в итоге к неуспешности внедренной в организации оплаты труда по результатам работы.

Так аналитики в последнее время стали говорить о том, что вместо

чрезмерного использования премий и разобщения коллектива через разницу в оплате труда, необходимо использовать другие методы мотивации, такие как, например, вера в будущее компании, приверженность сотрудников к культурным ценностям компании, удовлетворенность работой, понимание сотрудниками целей компании и стратегии их достижения.

Постулат о несовместимости работы и личной жизни человека оценивается в рамках «Evidence-based management» как ложное утверждение. Существующее убеждение топ-менеджеров в том, что работа является другой стороной жизни сотрудника и никак не связана с его личной жизнью, – один из важнейших аспектов менеджмента персонала. Однако доказательный менеджмент на основе анализа опыта управления компаниями и, несмотря на распространенность данного убеждения и позиционирование его как бесспорной истины, опровергает его истинность и отмечает его опасность.

Одной из наиболее известных догм менеджмента персонала является также утверждение о том, что в лучших организациях работают лучшие люди. Именно эта догма является мотивом выявления организациями лучших работников еще на этапе найма. Однако практика управления персоналом свидетельствует о том, что даже самый выдающийся работник сам по себе не значит много для повышения эффективности организации, т.е. ориентация на подбор сотрудников только с лучшими показателями тестирования при найме относительно верна, но при слепом использовании – опасна. Эффективная организация труда в конечном итоге является более важной, чем эффективные сотрудники [7, с. 151].

## 5. Заключение

Таким образом, именно преувеличение ценности способностей, мотивации, роли лидера; культивирование постулата о несовместимости работы и личной жизни человека; преуменьшение значимости организационной культуры и организации труда приводит не к повышению результативности персонала, а к ее снижению. Практика оценки результативности персонала в свою очередь свидетельствует о том, что качество оценки результативности персонала организации значительно повышается, если механизм оценки строится на основе интеграции концепций «Management by objectives», «Performance management» и «Evidence-based management».

## Список источников

1. Владимирова Т.А. Целеполагание и результативность в стратегическом финансовом менеджменте. *Сибирская финансовая школа*. Новосибирск, 2013, по. 6 (101).
2. Головина Н.А., Никифорова Л.Е. Концептуальный подход к оценке эффективности реализации государственной политики в сфере здравоохранения на микроуровне на основе интеграции концепций управления Management by Objectives, Performance management и Balanced Scorecard. *Сибирская финансовая школа*. Новосибирск, 2013, по. 5 (100), с. 23-33.
3. Друкер П.Ф., Макьярелло Д.А. *Менеджмент*. Москва, ООО «И.Д. Вильямс», 2010.
4. Друкер П. *Практика менеджмента*. Москва, Вильямс, 2005. 397 с.
5. Жданова И.Ф., Вартумян Э.Л. *Англо-русский экономический словарь*.

Москва, Рус. Яз. Медиа, 2004. 880 с.

6. Каплан Р., Нортон Д. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*. Москва, Олимп-Бизнес, 2008. 320 с.

7. Пфеффер Дж., Саттон Р. *Доказательный менеджмент: новейшая концепция управления от Гарвардской школы бизнеса*. Москва, Эксмо, 2008. 384 с.

8. Саймонс Р., Давила А. *Рентабель-*

*ны ли ваши руководители? Изменение результативности компании*. Москва, ООО «Юнайтед Пресс», 2009. 220 с.

9. Тейлор Ф.М. *Принципы научного менеджмента. Контроллинг*. Москва, Изд-во стандартов, 1991.

10. Хоуп Д., Фрейзер Р. *За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов*. Москва, Вершина, 2009. 220 с.

---

# APPROACH TO THE STAFF EFFECTIVENESS ASSESSMENT BASED ON THE INTEGRATION OF THE CONCEPTS MANAGEMENT BY OBJECTIVES, PERFORMANCE MANAGEMENT AND EVIDENCE-BASED MANAGEMENT

---

**Mikhaylova Alexandra Sergeevna, Assist. Prof.**

Siberian State Academy of Geodesy, Plakhotnogo St., 10, Novosibirsk, Russia, 630108;  
e-mail: asmi0309@gmail.com

*Purpose:* The article is devoted to the performance evaluation of organization staff on the background of this issue in the mainstream system of theory and practice of the Russian management. *Discussion:* Assuming that concepts of management by objectives, performance management and evidence-based management reflect and evaluate various features of personnel management, often overlap and complement each other, the author proposes to implement the combination of these three concepts with the main components. This allows organizations to generate mechanisms for evaluating the effectiveness of personnel fully and fairly reflect the real situation. *Results:* The author has proposed the idea of making a mechanism for evaluating the impact of the organization's personnel based on the integration of concepts management by objectives, performance management and evidence-based management.

**Keywords:** performance, performance evaluation within the organization, management by objectives, performance management, evidence-based management.

## Reference

1. Vladimirova T.A. Purposefulness and effectiveness in strategic financial management. *Siberian School of Finance*, 2013, no. 6 (101). (In Russ.)
2. Golovina N.A., Nikiforova L.E. Conceptual approach to assessing the effectiveness of implementation of the state policy in the sphere of health care at the micro level through the integration of management concepts Management by Objectives, Performance management и Balanced Scorecard. *Siberian School of Finance*, 2013, no. 5 (100), pp. 23-33. (In Russ.)
3. Drucker P.F. Marckiarelo D.A. *Management*. Moscow, Ltd. «P.H. Williams», 2010. (In Russ.)
4. Drucker P.F. *Practice management*. Moscow, Ltd. «P.H. Williams». 397 p. (In Russ.)
5. Jdanova I.F., Vartumian A.L. *English-Russian Dictionary of Economics*. Moscow, Russian language – Media Publ., 2004, 880 p. (In Russ.)
6. Caplan R., Norton D. *The Balanced Scorecard System. From strategy to action*. Moscow, Olympus Business, 2008. 320 p. (In Russ.)

7. Pfeffer J., Sutton R. *Evidential management: the newest concept of management from Harvard Business School*. Moscow, Ecsmo, 2008. 384 p. (In Russ.)

8. Simons, R., Davila A. *Are your leaders profitability? Changing the performance of company*. Moscow, Ltd. «United Press», 2009. 220 p. (In Russ.)

9. Taylor F.M. *The Principles of Scientific Management. Controlling*. Moscow, Standards Press, 1991. (In Russ.)

10. Hope D., Fraser R. *Beyond Budgeting. How leaders escape from the trap of annual plans*. Moscow, Top, 2009. 220 p. (In Russ.)