



## Система субъективных критериев контроля руководителями эффективности управленческой деятельности

**ИСМАГИЛОВА Файруза Салихджановна**

*Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия*

**МИРОЛЮБОВА Галина Семёновна**

*Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия*

В данной статье обосновывается необходимость разработки теоретической модели субъективных критериев для контроля эффективности профессиональной деятельности, на основе которой будут разработаны методы и подходы, позволяющие формировать одну из важнейших компетенций руководителя — эффективный контроль профессиональной деятельности. В контексте психологии и экономики обсуждаются субъективные критерии контроля управленческой деятельности как проблемное поле. Контроль рассматривается как механизм, позволяющий выявлять степень соответствия реальной деятельности установленному стандарту. В качестве субъективных критериев контроля эффективности деятельности авторы предлагают рассматривать те конструкты, которые используются субъектом труда в целях проверки и сравнения. В качестве основных методов использовались методы моделирования ситуации и письменного интервью и контент-анализ. В статье представлены результаты трех этапов исследования. Основные выводы по результатам первого этапа исследования: 1) критерии эффективности деятельности составляют лишь 17% в общем объеме критериев, используемых руководителем при ее контроле; для руководителей в целом характерна тенденция подмены критериев деятельности критериями экономической и организационной эффективности; 2) в наборе критериев руководителей значительна доля слабо измеримых критериев. Основные выводы по результатам второго этапа исследования: 1) руководители среднего звена чаще используют слабо измеримые критерии при контроле профессиональной деятельности, чем руководители высшего звена; 2) руководители подменяют требования и стандарты работы сформировавшимся в их профессиональном опыте набором описательных характеристик условий и процесса деятельности. Основные выводы по результатам третьего этапа исследования: 1) в системе субъективных представлений российских менеджеров только одна из трех составляющих контроля эффективности профессиональной деятельности связана со стандартом работы — это самоконтроль результата; 2) при контроле условий и процесса деятельности руководители склонны в большей степени опираться не на стандарт, а на собственный профессиональный опыт, используя слабо измеримые критерии. Будущее исследование должно быть направлено на построение модели субъективных критериев контроля руководителями эффективности своей работы.

**Ключевые слова:** измеримые и неизмеримые субъективные критерии, контроль эффективности профессиональной деятельности.

## Введение

Еще П. Друкер указал на то, что «эффективности можно учиться», тем самым обозначив ключевую цель современных программ life-long learning для менеджеров. Есть, однако, замечание П. Друкера, на которое, с нашей точки зрения, исследователи не обратили должного внимания. П. Друкер заметил, что для того чтобы быть эффективным, управляющему необходимо иметь критерии, которые позволят ему сосредоточиться на самом важном, на вкладе в успех своей организации, на конечных результатах (Drucker, 2006). Мы считаем, что это замечание важно, по меньшей мере, по двум причинам. Во-первых, для руководителя разработка критериев контроля профессиональной деятельности становится проблемой, требующей личного решения. Во-вторых, в теории обучения взрослых нет концептуального и систематизированного подхода к решению этой проблемы, и, как следствие, она не является отдельным содержанием программ (по крайней мере, в России) подготовки и повышения квалификации руководителей.

## Описание проблемного поля

Во-первых, система показателей эффективности предприятия разрабатывается топ-менеджерами этого предприятия и это неизбежно предопределяет некоторую ее субъективность. Кроме того, само наличие системы показателей не обеспечивает достижения результата, поскольку показатели могут интерпретироваться менеджерами также субъективно. Как выяснилось в исследовании R. Bishop, даже применение МВО (*Management by Objectives* — «управление по целям») не служит гарантией того, что будет обеспечено совпадение субъективных и объективных критериев для оценки своей деятельности (Bishop, 1974). Во-вторых, разработка показателей эффективности в организации основана на традиционном подходе к поуровневой декомпозиции системы показателей с уровня управленцев – до руководителей подразделений и исполнителей с учетом иерархической организационной структуры. Выявление показателей эффективности управленцев при таком подходе не представляется возможным, поскольку эффективность управленцев не является самодостаточной, а основывается на деятельности их подчиненных. В-третьих, в программах бизнес-образования для руководителей не предусмотрено рассмотрение подходов к повышению и измерению эффективности профессиональной деятельности.

Таким образом, указанные аспекты определяют необходимость создания теоретической модели субъективных критериев для контроля эффективности профессиональной деятельности, на основе которой будут разработаны методы и подходы, позволяющие формировать **одну из важнейших компетенций руководителя — эффективный контроль профессиональной деятельности.**

В менеджменте до сих пор сохраняются подходы к контролю, определенные почти 100 лет назад А. Файолем. Согласно его позиции, контролировать означает заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам, принципам и отданным распоряжениям. Основной целью контроля является выявление ошибок с тем, чтобы можно было их вовремя исправить и избежать их повторения. В идеале по поводу любой операции работник должен уметь ответить на вопрос: «Как здесь осуществить контроль?» (Wren, Bedeian, Breeze, 2002). Безусловно, эффективное управление предполагает контроль деятельности на всех ее этапах: от планирования (контроль ресурсов) до получения результата. Но не сам по себе контроль обеспечивает эффективность деятельности, не только *что* контролирует руково-

датель, но и прежде всего — как контроль осуществляется. В частности, важным представляется нам вопрос, какие критерии контроля использует руководитель, полагая, что контролирует эффективность деятельности?

**Положение 1.** Понятие «эффективность» не имеет однозначной интерпретации в науке и в практике. Не вдаваясь в подробности этих интерпретаций, определим свое понимание эффективности, положенное в основу нашего исследования. Выделим несколько принципиальных аспектов дефиниции:

- эффективность указывает на получение *результата в соответствии с поставленными целями*;
- эффективность указывает на *соотношение затрат и полученного результата*;
- эффективность указывает на *оптимальное при заданных условиях соотношение затрат и результата*;
- эффективность обращает наше внимание не только на то, *каков результат*, но и на то, *как он получен*.

Таким образом, говоря об эффективности, мы имеем в виду *оптимальное при заданных условиях соотношение затрат и полученного в процессе деятельности результата как характеристики заданного субъектом стандарта*. Важность и значимость наличия существующего в представлении субъекта деятельности стандарта, оформляющегося при постановке цели, определения условий и подборе средств их достижения, определяется его ключевой функцией: стандарт обеспечивает *воспроизводимость* деятельности. Контроль же является механизмом, позволяющим выявлять степень соответствия реальной деятельности установленному стандарту. Полноценно контроль может осуществляться при наличии измерительных инструментов, в нашем случае — измеримых критериев контроля.

**Положение 2.** Существует несколько подходов к измерению эффективности управленческой деятельности. Первый представлен, например, в известной Национальной премии качества им. М. Болдриджа (Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)). Программа награждения фокусируется на качестве как неотъемлемой стратегической части управления бизнесом, а критерии для награждения широко принимаются в качестве стандарта высокого качества. Это набор из семи основных критериев: лидерство; стратегическое планирование; ориентация на потребителя и рынок; измерение, анализ и управление на основе знаний; важность человеческих ресурсов; оперативное управление; бизнес-результаты. Оценка по категориям дается с учетом используемого подхода, его внедрения и полученных результатов. Другой подход представлен, например, в модели делового совершенства (EFQM Excellence Model). Измерение производится в соответствии с девятью критериями, пять из которых отражают практику управления, а четыре — полученные организационные результаты. В том и другом случае присутствуют два класса критериев эффективности: для измерения управленческой эффективности и для оценки организационной эффективности.

Однако если выбор системы критериев оценки организационной эффективности довольно широк и объективно обусловлен стратегическими целями организации, то спектр критериев оценки и контроля эффективности управленческой деятельности ограничен и количественно, и качественно: критерии касаются либо аспектов социального ролевого поведения руководителя (чаще всего — «лидерство») или использования тех или иных управленческих схем в деятельности (например, «управление знаниями»). Что касается не концептуальных схем, а ежедневной управленческой практики, то она, как правило, не оценивается, и, как следствие, не контролируется. В управленческой теории и практике не представлены модели критериев контроля эффективности управленческой деятельности. Это приводит к тому, что *выбор критериев контроля руководителем собственной деятель-*

ности субъективен, предоставлен самим руководителям и зависит от их профессионального опыта, компетентности и уровня профессионального развития.

**Положение 3.** В психологии труда контроль деятельности (*job control*) рассматривают во взаимосвязи с такими понятиями как дизайн работы, автономия, обратная связь, ресурсы работы (Bakker & Demerouti, 2007; Karasek, 2008) и преимущественно в контексте стрессофакторов для работника (Dupré, Barling & LeBlanc, 2005; Morgeson, Humphrey, 2006). Исследователи связывают контроль со свободой выбора при выполнении профессиональных задач; таким образом, возможность осуществления контроля собственной деятельности определяет уровень автономии работника (Morgeson, Humphrey, 2006). Контроль необходим и для получения обратной связи, предполагающей предоставление работнику прямой и понятной информации об эффективности выполняемых задач (Hackman & Oldham, 2005). В «Опросник дизайна трудовой деятельности» (Work Design Questionnaire; WDQ), разработанный Ф. Моргесоном и С. Хэмфри, включен такой вопрос: «Эта работа обеспечивает меня прямой и четкой информацией об эффективности (например, качестве и количестве) моей деятельности» (Morgeson, Humphrey, 2006). В Модели «Требования — Ресурсы» (Bakker & Demerouti, 2007) контроль работы рассматривается в качестве рабочего ресурса, обеспечивающего успешность деятельности. Концепция контроля деятельности (работы) включает пути регулирования работы и используемые стандарты для сравнения для проверки результатов производительности и результатов работы. «Контроль работы включает в себя контроль работником задач, методов планирования и решений, касающихся работы» (Karasek, 2008).

Если рассматривать критерии как стандарт, указывающий на соответствие «реального» и «должного», то система (или набор) субъективно отобранных в результате профессионального опыта критериев представляет собою специально созданные «контрольные весы», которые необходимы работнику как инструмент измерения эффективности собственной деятельности. *Те конструкты, которые используется субъектом труда в целях проверки и сравнения, мы будем считать субъективными критериями контроля эффективности деятельности.*

**Положение 4.** При рассмотрении вопросов профессионализации в психологии труда и инженерной психологии активно используется понятие «концептуальная модель» (А.Т. Велфорд, В. Хаккер, В.П. Зинченко, Е.А. Климов, С.А. Дружилов и др.), имеющее в настоящий момент общепсихологическое значение. Концептуальная модель в виде целостной картины (А.Т. Велфорд), внутреннего мира работника (В.П. Зинченко), образно-понятийной модели деятельности (А.А. Крылов) предстает как ее основное внутреннее средство. В. Хаккер рассматривает *оперативный образ* как основу регуляции деятельности, подчеркивая значимость инвариантных *образов целей*, которые должны быть достигнуты в деятельности (Хакер, 1985). Е.А. Климов включает в нее жизненный опыт человека и знания, полученные при специальном обучении, а также сведения, поступающие в процессе самой деятельности (априори). В содержание модели включается также набор образов реальной и прогнозируемой обстановки, в которой происходит деятельность, знание возможных вариантов действий, свойств объекта деятельности (Климов, 1998). Часть содержания концептуальной модели профессиональной деятельности рефлексивируется и экстерииоризируется, присутствуя в сознании субъекта как структуры. Часть же интериоризованной информации, но впоследствии не экстерииоризованной субъектом, порождают образы, а не структуры, которые можно было бы передавать как знания (Гальперин, 1998).

Критерии контроля эффективности деятельности также могут присутствовать в сознании субъекта как структуры и образы. Это дает нам основание полагать, что можно

выделить два вида критериев: измеримые конструкты и неизмеримые, субъективно переживаемые образы.

**Положение 5.** Ю.К. Стрелков отмечал, что деятельность — как объект моделирования — может быть представлена и как структура, и как процесс (Стрелков, 2009). Модель, рассматриваемую только как структуру (в статике), нельзя точно наложить на процесс, описывающий динамику. Модель процесса профессиональной деятельности имеет временную форму и характеризуется вариативностью — отклонениями, изменениями, даже спонтанностью. В связи с этим замечанием, мы ввели в рассматриваемую ниже Модель понятие процесса деятельности. Для этого контроль работы был разделен на последовательные этапы. Следуя принципам управления, прежде всего, руководители должны установить стандарты, которые будут использоваться для измерения эффективности. Это планирование. Следуя принципам психологии труда, контроль увеличивает веру работников в то, что ситуации можно предвидеть и управлять ими (Dupré, Barling & LeBlanc, 2005). Первый этап контроля называется предварительным контролем, поскольку он осуществляется фактически с начала работ. Следующий этап называется оперативным контролем, где проверяется, как выполняются рабочие процессы. Оперативный контроль может рассматриваться в качестве контроля процесса или мониторинга, используемого для измерения фактического исполнения работником задач. Последний этап контроля — контроль результатов деятельности, или итоговый контроль.

## **Исследовательские процедуры и основные результаты**

Цель пролонгированного исследования — выявить, насколько соответствуют новым требованиям труда субъективные критерии контроля эффективности работы, используемые руководителями. Исследование проводилось в несколько этапов в период с 2011 по 2013 годы. Участниками исследования стали российские руководители крупных предприятий Уральского региона. В группу вошли руководители среднего звена, имеющие опыт управленческой деятельности от трёх лет и выше, в возрасте 26–42 лет. Все участники являются слушателями Президентской программы подготовки управленческих кадров для предприятий народного хозяйства (Бизнес-школа Уральского федерального университета, г. Екатеринбург).

В качестве основных методов сбора данных на всех этапах исследования использовались методы моделирования ситуации и письменного интервью. Выбор этих методов был обусловлен самой ситуацией обучения. Безусловным достоинством этих методов является тот факт, что в текстах содержится более детальная и менее произвольная, информация, чем в устной речи. Для обработки данных в качестве основного метода использовался контент-анализ. Он достаточно продуктивен для исследования слабо структурированной информации и позволяет зафиксировать субъективные оценочные суждения респондентов (Delfico, Crowley, 1996). Методом контент-анализа оценочных суждений выявлялись такие ориентации руководителей при контроле профессиональной деятельности, которые выступают субъективными детерминантами, обуславливающими ее эффективность.

### **Первый этап исследования**

На первом этапе мы сосредоточили внимание на решении двух ключевых вопросов. Во-первых, в какой степени критерии, используемые руководителями, отвечают содержанию понятия «эффективность»? Во-вторых, какого уровня критерии используются руководителями при контроле эффективности профессиональной деятельности? (Ismagilova,

Miroljubova, 2012). В исследовании приняли участие 58 респондентов. Основные *выводы* по результатам первого этапа исследования были следующими.

1. Критерии эффективности деятельности составляют лишь 17% в общем объеме критериев, используемых руководителя при ее контроле.

2. Для руководителей в целом характерна тенденция подмены критериев деятельности критериями экономической и организационной эффективности.

3. В наборе критериев руководителей значительна доля слабо измеримых критериев. Поскольку неизмеримость критериев самоконтроля может служить препятствием для мониторинга и коррекции деятельности и вызывать трудности при овладении новыми способами деятельности, что важно в ситуации обучения, мы сосредоточили свое внимание на исследовании данного феномена.

### **Второй этап исследования**

Во втором этапе исследования приняли участие 85 человек, составившие две группы: руководители высшего звена и руководители среднего звена. Для анализа были введены две переменные. Первая переменная — объекты контроля профессиональной деятельности: результат деятельности — процесс деятельности — отношение к деятельности (Cook, Gripps, 2005). В качестве второй концептуальной переменной контент-анализа была выбрана измеримость показателя эффективности деятельности. Все единицы контент-анализа подразделялись на две категории: измеримые и слабо измеримые (неизмеримые) показатели. По итогам второго этапа исследования были сделаны следующие *выводы*.

1. Руководители среднего звена чаще используют слабо измеримые критерии при контроле профессиональной деятельности, чем руководители высшего звена.

2. Руководители подменяют требования и стандарты работы сформировавшимся в их профессиональном опыте набором описательных характеристик условий и процесса деятельности (Ismagilova, Miroljubova, 2013a).

### **Третий этап исследования**

На третьем этапе исследования выявлялись факторы, определяющие эффективность деятельности. На основании модели «Требования — Ресурсы» (Bakker & Demerouti, 2007), были определены две группы переменных, отражающих субъективные представления работника о (1) требованиях к деятельности (ориентация на стандарт деятельности или ориентация на собственный профессиональный опыт) и о (2) ресурсах, в которые необходимо контролировать для ее реализации (ориентация на условия, процесс, результат). Третья переменная вновь касалась проблемного для нашей категории участников вопроса измеримости-неизмеримости критериев. Выборка испытуемых была увеличена до 176 человек. Основные выводы по результатам этого этапа исследования сводятся к следующим.

1. В системе субъективных представлений российских менеджеров только одна из трех составляющих контроля эффективности профессиональной деятельности связана со стандартом работы — это самоконтроль результата.

2. При контроле условий и процесса деятельности руководители склонны в большей степени опираться не на стандарт, а на собственный профессиональный опыт, используя слабо измеримые критерии (Ismagilova, Miroljubova, 2013b).

## Заключение

Таким образом, исследование дало возможность выявить наиболее проблемные зоны контроля эффективности работы, где необходимо развитие профессиональных умений руководителей. Подтверждение предварительных гипотез побудило нас обратиться к разработке модели, а на ее основе созданию опросника, который позволит с большей степенью валидности и надежности выявлять субъективные критерии контроля эффективности работы. В качестве теоретической основы для разработки опросника Г. Миролубовой и Ф. Исмагиловой была сконструирована гипотетическая модель «Система субъективных критериев контроля эффективности работы» (Ismagilova et al., 2014).

Несмотря на то, что данная модель создавалась для управленческой деятельности, она может быть использована для группы профессий, где высокий уровень требований сопровождается высоким уровнем контроля согласно модели «Требования работы — контроль» (Karasek, 2008). По мнению R. Karasek, высокий уровень контроля означает, что у субъекта деятельности достаточно много возможностей контролировать и влиять как на свой рабочий процесс, так и на рабочую ситуацию в целом. Такие профессии и предъявляют максимальные требования к системе субъективных критериев контроля, на наш взгляд, коль скоро в таких профессиях объективные параметры контроля сведены к минимуму. Для трёх других групп профессий, описанных в модели «Требования — контроль», данная Модель критериев вряд ли может быть применена.

В поле нашего исследовательского интереса находится тенденция российских руководителей смешивать критерии организационной эффективности и эффективности своей управленческой деятельности. Для того, чтобы научить руководителей умению контролировать эффективность своей работы, недостаточно обеспечить их набором критериев контроля организационной эффективности. Необходимо, чтобы руководители, подбирая систему критериев организационной эффективности (например, KPI), параллельно подбирали критерии контроля эффективности своей работы. Если этого не происходит, то, оценивая работу руководителя, собственники рискуют подменять оценку личного вклада руководителя в организационное развитие оценкой эффективности всей организации. Для того чтобы избежать такой ошибки, следует использовать специальные инструменты, помогающие критериев эффективности управленческой деятельности. В перспективе исследования — детальная разработка модели системы субъективных критериев контроля эффективности деятельности, и создание на ее основе Опросника, который позволит с большей степенью валидности и надежности выявлять субъективные критерии контроля эффективности работы.

## Литература

- Гальперин, П.Я. (1998). *Психология как объективная наука*. М.: Институт практической психологии, Воронеж: НПО «МОДЭК».
- Климов, Е.А. (1998). *Введение в психологию труда*. М.: Культура и спорт.
- Стрелков, Ю.К. (2009). Деятельность — процесс или структура? Л.А. Цветкова, В.М. Аллахвердов (ред.). *Ананьевские чтения – 2009: Современная психология: методология, парадигмы, теория: материалы науч. конф. Вып. 2., Методологический анализ теорий, исследований и практики в различных областях психологии* (99–102). СПб.: С.-Петербург. гос. университет.

- Хакер, В. (1985). *Психология труда и инженерная психология: психологическая структура и регуляция различных видов трудовой деятельности*. Пер. с нем. под ред. В.Ф. Венды, А.А. Крылова. М.: Машиностроение.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job-demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Behn, R.D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63, 5, 586–606.
- Bishop, R. (1974). The Relationship between Objective Criteria and Subjective Judgements in Performance Appraisal, *The Academy of Management Journal*, 17, 3, 558–563.
- Cook, M., Cripps, B. (2005). *Psychological Assessment in the Workplace: a manager's guide*. John Wiley&Sons, Ltd, England
- Delfico, J.F., Crowley, B.P. (1996). Content Analysis: A Methodology for Structuring and Analyzing Written Materials. *U.S. General Accounting Office*. Washington, D.C.
- Drucker, P. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York: Collins.
- Dupré, K., Barling, J., & LeBlanc, M.L. (2005). The many faces of control at work. C.L. Cooper (Ed.) *Handbook of Stress Medicine and Health* (375–398). London: Wiley.
- Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle (in French)*. Paris, H. Dunod et E. Pinat,
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (2005). How job characteristics theory happened. *The Oxford handbook of management theory: The process of theory development* (151–170). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Ismagilova, F.S., Miroliubova, G.S. (2012). Subjective Preferences of Criterion-Oriented Support of Professional Activities of Managers. *Psychology in Russia: State of the Art*, 5, 359–368.
- Ismagilova, F., Mirolyubova, G. (2013a). Russian Manager's Criteria of Effectiveness: Managerial Work Experience and Its Consequences. J.D. Gatrell, R. Kleinsasser, J.W. Slocum Jr., C. Wekerle (eds.). *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 86, 441–447. Retrieved from [http://www.psy.msu.ru/science/psyrussia/volumes\\_en.html](http://www.psy.msu.ru/science/psyrussia/volumes_en.html)
- Ismagilova, F., Mirolyubova, G. (2013b). Use matrix of competitiveness of work experience for aged professionals' lifelong learning. *Proceedings of ICERI2013 Conference* (0342–0346). Spain. Retrieved from <http://iated.org/iceri2013/publications>
- Ismagilova, F., Mirolyubova, G., Malysheva, L., Mugatabarova, E. (2014). How to apply the model of managerial system of subjective criteria of efficiency during managers' life-long learning. *EDULEARN14 Proceedings* (7335–7341). Spain. Retrieved from <http://library.iated.org/>
- Karasek, R. (2008). Low social control and physiological deregulation-the stress-disequilibrium theory, towards a new demand-control model. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 6, 117–135
- Morgeson, F.P., Humphrey, S.E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
- Wren, D.A., Bedeian, A.G., Breeze, J.D. (2002). *The foundations of Henri Fayol's administrative theory*. *Management Decision*, 40 (9), 906–918.



# Set of subjective criteria of control managerial effectiveness

**Fayruza ISMAGILOVA**

*Ural Federal University, Ekaterinburg, Russia*

**Galina MIROLYUBOVA**

*Ural Federal University, Ekaterinburg, Russia*

**Abstract.** This article proves need to develop a theoretical model of subjective criteria to control the effectiveness of professional activity. Methods and approaches, which will then be developed, will form a managerial competence “effective control of professional activities”. Both in the context of psychology and economics subjective criteria for the control of managerial performance as the problem agenda are considered. Control enables identify the extent to which real activity and standard setting. The authors consider the subjective criteria of effectiveness of control as the constructs that are used by managers to check job results and compare them with standards. The main methods are method of modeling situations, written interviews and content analysis. The article presents the results of three stages of the study. The main findings of the first phase of the study are the follow. Performance measures represent only 17% of the total criteria used by managers; managers substitute performance criteria by criteria of organizational effectiveness; hard measurable criteria presented significantly. The main findings of the second phase of the study are the follow. Middle managers often use hard measurable criteria than top managers. Instead of the requirements and standards managers use the descriptions of the process and condition. These descriptions have emerged in their professional experiences. The main findings of the third phase of the study are the follow. At the system of subjective criteria the only control of results related to the standard of work. To control of the process and condition managers use not standard, but hard measurable criteria created thanks to their professional experience. Based on the results of their previous research authors propose the idea of the future research aimed at working out a model of subjective criteria for control and monitoring the efficiency of the managerial performance.

**Keywords:** measurable and unmeasurable criteria, control of effectiveness of professional activity.

## References

- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job-demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Behn, R.D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63, 5, 586–606.
- Bishop, R. (1974). The Relationship between Objective Criteria and Subjective Judgements in Performance Appraisal, *The Academy of Management Journal*, 17, 3, 558–563.
- Cook, M., Cripps, B. (2005). *Psychological Assessment in the Workplace: a manager's guide*. John Wiley&Sons, Ltd, England
- Delfico, J.F., Crowley, B.P. (1996). Content Analysis: A Methodology for Structuring and Analyzing Written Materials. *U.S. General Accounting Office*. Washington, D.C.
- Drucker, P. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York: Collins.

- Dupré, K., Barling, J., & LeBlanc, M.L. (2005). The many faces of control at work. C.L. Cooper (Ed.) *Handbook of Stress Medicine and Health* (375–398). London: Wiley.
- Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle (in French)*. Paris, H. Dunod et E. Pinat,
- Gal'perin, P.Ya. (1998). *Psikhologiya kak ob'ektivnaya nauka* [Psychology as an objective science]. M.: Institut prakticheskoi psikhologii, Voronezh: NPO «MODEK».
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (2005). How job characteristics theory happened. *The Oxford handbook of management theory: The process of theory development* (151–170). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Ismagilova, F., Mirolyubova, G. (2013a). Russian Manager's Criteria of Effectiveness: Managerial Work Experience and Its Consequences. J.D. Gatrell, R. Kleinsasser, J.W. Slocum Jr., C. Wekerle (eds.). *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 86, 441–447. Retrieved from [http://www.psy.msu.ru/science/psyrussia/volumes\\_en.html](http://www.psy.msu.ru/science/psyrussia/volumes_en.html)
- Ismagilova, F., Mirolyubova, G. (2013b). Use matrix of competitiveness of work experience for aged professionals' lifelong learning. *Proceedings of ICERI2013 Conference* (0342-0346). Spain. Retrieved from <http://iated.org/iceri2013/publications>
- Ismagilova, F., Mirolyubova, G., Malysheva, L., Mugatabarova, E. (2014). How to apply the model of managerial system of subjective criteria of efficiency during managers' life-long learning. *EDULEARN14 Proceedings* (7335–7341). Spain. Retrieved from <http://library.iated.org/>
- Ismagilova, F.S., Miroliubova, G.S. (2012). Subjective Preferences of Criterion-Oriented Support of Professional Activities of Managers. *Psychology in Russia: State of the Art*, 5, 359–368.
- Karasek, R. (2008). Low social control and physiological deregulation — the stress-disequilibrium theory, towards a new demand-control model. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 6, 117–135
- Khaker, V. (1985). *Psikhologiya truda i inzhenernaya psikhologiya: psikhologicheskaya struktura i regulyatsiya razlichnykh vidov trudovoi deyatel'nosti* [Psychology of work and engineering psychology: psychological structure and regulation of different kinds of work]. Per. s nem. pod red. V.F. Vendy, A.A. Krylova. M.: Mashinostroenie.
- Klimov, E.A. (1998). *Vvedenie v psikhologiyu truda* [Introduction to the work psychology]. M.: Kul'tura i sport.
- Morgeson, F.P., Humphrey, S.E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
- Strelkov, Yu.K. (2009). Deyatel'nost' — protsess ili struktura? [Activity — a process or structure?] L.A. Tsvetkova, V.M. Allakhverdov (red.). *Anan'evskie chteniya – 2009: Sovremennaya psikhologiya: metodologiya, paradigm, teoriya: materialy nauch. konf. Vyp. 2., Metodologicheskii analiz teorii, issledovaniy i praktiki v razlichnykh oblastyakh psikhologii* (99–102). SPb.: S.-Peterb. gos. universitet.
- Wren, D.A., Bedeian, A.G., Breeze, J.D. (2002). *The foundations of Henri Fayol's administrative theory. Management Decision*, 40 (9), 906–918.