

image not found or type unknown



Технология управления по целям – способ управления персоналом путем разработки и постановки четко категоризированных и измеримых рабочих задач (в основном по системе SMART) и оценки деятельности в зависимости от достижения поставленных целей.

Управление по целям, или MBO (Management By Objectives) – метод ведения бизнеса, при котором руководитель и подчиненный совместно разрабатывают количественно (по результатам) измеримые цели. MBO используется для оценки эффективности сотрудников и подразделений и, в конечном счете, для определения размера премий (или любых вознаграждений по результатам работы).

Систему MBO и сам термин предложил в 50-е годы XX века американский теоретик и практик менеджмента Питер Друкер. Согласно его формуле, эффективная деятельность предприятия требует, чтобы каждая работа подчинялась общим целям. В частности, усилия менеджеров должны быть направлены на обеспечение успеха предприятия в целом.

Крупные западные транснациональные корпорации с эффективным менеджментом, такие, например, как General Electric, Procter & Gamble, Phillip Morris и др., по достоинству оценили и внедрили методику MBO в 60-е годы XX века, и до сих пор успешно пользуются ею в своей деятельности.

Сегодня этот подход особенно популярен в управлении кадрами, так как дает возможность значительно повысить уровень объективности оценки персонала, избегая при этом субъективных факторов. Кроме того, опираясь на этот метод, можно создать эффективную программу мотивации сотрудников.

### **1. Дополнительные возможности в управлении кадрами для повышения эффективности деятельности компании (организации) при использовании технологии управления по целям.**

MBO предполагает, что управление организацией опирается на систему взаимосвязанных и взаимозависимых целей. В начале периода (месяца, квартала, года) перед организацией, подразделениями, отделами и сотрудниками ставятся конкретные задачи, от выполнения которых зависят премии и другие выплаты.

Западные исследования показывают, что производительность людей, имеющих конкретные цели, выше производительности тех, кому цели не определены или кого абстрактно просят: «Старайтесь работать лучше!» В первом случае производительность повышается, так как сотрудник нацелен на результат.

Возможен вариант внедрения системы МВО не только в пределах всей компании, но и в рамках отдельной бизнес-единицы .

Каждый руководитель должен быть уверен, что все его личные планы нашли отражение в индивидуальных планах подчиненных.

Цели каждого подчиненного должны способствовать достижению целей его начальника. Так, по мнению Питера Друкера, «...цели работы управляющего по тому или иному региону сбыта должны измеряться вкладом, который он и его торговые агенты вносят в работу всего отдела сбыта фирмы; цели работы ведущего инженера проекта определяются вкладом, который он, его подчиненные инженеры и чертежники вносят в успех конструкторского отдела»\*.

Многие аналитики считают МВО основной причиной экономического успеха США. В организации с четкой иерархией легче спускать задачи «сверху вниз», чем в организации с матричной структурой. В последнем случае сотрудники обсуждают пути достижения собственных целей с непосредственным руководителем, а тот занимается согласованием задач подчиненных и при необходимости вносит коррективы. Лучше, когда цели не просто «спускаются сверху», а разрабатываются начальником и подчиненным совместно. Тогда уже на этапе обсуждения можно выявить возможные сложности и пути их преодоления, а также найти оптимальные варианты решения задач. Кроме того, такая практика способствует лояльности сотрудника по отношению к фирме и позитивно влияет на его мотивацию.

Необходимо также четко определить сроки и критерии оценки результатов. Подразумевается, что каждый выполняет конкретные и согласованные между собой задачи. При этом сотрудники обмениваются информацией с руководителем, который, в свою очередь, следит за тем, чтобы исполнители не дублировали, а дополняли друг друга.

У некоторых подразделений (например, бухгалтерии) может не быть финансовых показателей, однако они имеют внутренних клиентов, различные рыночные показатели, по которым можно оценивать результаты работы.

При постановке целей детализация плана и целей требует пошаговых действий:

разрабатываются мероприятия, необходимые для достижения каждой из поставленных целей;

расставляются приоритеты, согласно которым выстраивается календарный график выполнения мероприятий;

определяется, какие задачи можно делегировать на нижестоящий уровень, после чего назначаются ответственные и исполнители по каждому мероприятию;

устанавливаются конкретные сроки выполнения каждого мероприятия;

определяются необходимые для выполнения каждого мероприятия ресурсы (финансовые, материальные и т.д.);

проверяются сроки и корректируются планы действий (после обсуждения с другими руководителями и подчиненными).

Итоговый контроль проводится по всем мероприятиям в конце планового периода, однако важен и промежуточный контроль (например, на оперативных совещаниях), чтобы проследить ход выполнения тех или иных обязательств. Проверка и оценка после обозначенного периода времени проводятся с тем, чтобы определить степень достижения целей, выявить причины возникших проблем и установить объем вознаграждения за эффективную работу.

Правильно разработанная и внедренная система МВО имеет ряд преимуществ:

согласованность целей способствует более успешному ведению бизнеса;

- разграничение полномочий и зон ответственности между структурными подразделениями и отдельными специалистами организации дает возможность равномерно распределять нагрузки;

- по результатам становится понятно, как работают подразделения в целом и каждый сотрудник в отдельности;

- постепенно повышается квалификация менеджеров в области планирования и управления персоналом;

- привязанная к результатам труда и достижению поставленных целей система мотивации более объективна и прозрачна;

- каждый сотрудник понимает, что от него хотят, и как будет оценен его труд;

- руководители регулярно общаются с подчиненными, налаживают «обратную связь», что способствует своевременному решению проблем. Практика также показывает, что МВО помогает нормализовать атмосферу в коллективе, так как вклад сотрудников оценивается объективно и согласно четко прописанным критериям; соответственно, и вознаграждение они получают по заслугам вне зависимости от того, какие отношения складываются с начальством.

Заметные результаты внедрения системы МВО появляются только через один-два года ее функционирования. Следует учесть, что использование отдельных элементов МВО не принесет значительных результатов, так как заметный эффект достигается только от внедрения всей системы в комплексе. Например, руководство не может изменить систему премирования, чтобы сотрудники получали вознаграждение, которое стимулирует их активность. Важно, чтобы сотрудник разделял заданные цели и понимал, что и почему он должен делать, иначе внедрение системы окажется лишь формальной процедурой.

Необходимо также, чтобы все поставленные цели были согласованы между собой, что требует от менеджмента компании серьезных управленческих знаний и навыков. Нередко это правило не соблюдается, и тогда, возможно, одна из целей будет достигнута, но все остальные так и останутся лишь декларацией. Например, начало нового затратного проекта вступит в конфликт с решением сэкономить бюджет подразделения за тот же период.

Можно перечислить основные причины неудач внедрения программ МВО, которые называют западные и российские специалисты:

отсутствие заинтересованности и поддержки высшего руководства;

искажение концепции МВО, например, когда метод используют лишь для усиления контроля над подчиненными, и последние начинают оказывать сопротивление;

сложность объективной оценки некоторых видов деятельности;

отсутствие у руководителей необходимой квалификации для планирования и управления персоналом, увеличение объема их работы (особенно канцелярской);

недостаточная индивидуальная мотивация для стимулирования эффективной работы;

несогласованность постановки целей или оценки результатов с другими процессами: прогнозирование, составление бюджета и т.п.

Ощутимые результаты внедрения системы МВО, по оценкам специалистов, появятся только через год-два ее функционирования, так что компаниям следует запастись терпением. Несмотря на многочисленные сложности, внедрение системы МВО оправдывает себя не только в крупных, но и в небольших структурах. Конечно, организации могут добиваться хороших результатов и без данной системы. Но, в любом случае, следует обратить внимание на этот метод, который был апробирован многими компаниями и доказал свою жизнеспособность.

## **Заключение**

Повышение производительности сотрудников повышается при постановке перед ними конкретных выполнимых целей.

Основа успеха предприятия – совместная разработка целей начальством и подчиненными; очень важно, когда цели руководителей совпадают с целями сотрудников.

При внедрении МВО благодаря равномерному распределению нагрузки между сотрудниками, повышению квалификации управленческих кадров, пониманию каждого сотрудника поставленных перед ним задач помогает нормализовать атмосферу коллектива.

Опираясь на этот метод, можно создать эффективную систему мотивации сотрудников.

### **Список использованных источников**

1. <https://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=8309>
2. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. М.: ООО ИД «Вильямс», 2004. С. 60.