

image not found or type unknown



Управление по целям, также известное как управление по результатам – подход, при котором и руководители, и сотрудники принимают участие в постановке целей организации. Цели не передаются на подчиненных руководством, но разрабатываются и утверждаются совместными усилиями. Такой подход обеспечивает поддержку целей на всех уровнях и, как следствие, увеличивает вероятность их своевременного достижения.

В наши дни концепция управления по целям, популяризированная Питером Друкером, получила всемирное признание. Отдельные элементы концепции, такие как мотивация по ключевым показателям эффективности, внедрены во многие компании, как частные, так и государственные. К сожалению, нельзя однозначно сказать, что применение концепции, тем более фрагментарное, всегда приводит к положительным результатам.

Эдвард Демминг, в частности, был противником концепции управления по целям, отмечая, что недостаточное понимание системы, как правило, приводит к неверной постановке и пониманию целей. Кроме того, Демминг настаивал, что постановка жестких целей по результатам приводит к тому, что на них направляются избыточные ресурсы, а качество при этом страдает. Один из принципов Демминга призывает менеджеров забыть о целях в пользу лидерства, так как, по мнению автора, сильный лидер, понимающий систему, с большей вероятностью приведет компанию к успеху, чем приверженность цели. При этом Демминг отмечал, что сам Друкер предупреждал менеджеров о необходимости системного подхода, но на практике большинство последователей – это предупреждение игнорировали.

Концепция управления по целям (Management by objectives, далее – MBO) основывается на предположении, что люди работают лучше, если знают, что от них ожидается, и могут соотнести свои личные цели с целями компании. Цели организации достигаются не за счет раздачи указаний и инструкций, а за счет обеспечения кооперации и вовлечения всех сотрудников в управленческие процессы. MBO – демократичный стиль менеджмента, подразумевающий высокий уровень вовлеченности работников.

Джордж Одиом, определяет MBO как «процесс, где руководство и подчиненные сообща определяют общие цели, разграничивают зоны личной ответственности в

части ожидаемых результатов и используют эти цели при управлении подразделениями и оценке вклада каждого сотрудника».

Джон Хамбл определил МВО как «динамическую систему, которая стремится интегрировать потребности компании в идентификации и достижении финансовых результатов и целей по развитию с потребностями менеджера развиваться и чувствовать свой вклад. Это и требующий, и вознаграждающий стиль ведения бизнеса»

Преимущества МВО

Комплексное внедрение МВО дает компании ряд стратегических преимуществ, касающихся как более эффективного целеполагания и достижения поставленных целей, так и повышения компетенции сотрудников и создания стимулов для их развития:

Ориентация на результат

Управление через цели не стимулирует «управление в аврале». Предполагается, что менеджеры при постановке индивидуальных и коллективных целей разрабатывают адекватный план действий, правильно распределяют ресурсы и утверждают контрольные стандарты. Это, в свою очередь, дает линейным сотрудникам возможности и мотивацию для развития и внесения вклада в реализацию целей компании.

Улучшенное целеполагание

Целеполагание, как правило, ежегодная процедура. МВО создает цели, которые отражают желаемые и ожидаемые результаты. Цели делаются достижимыми и измеримыми, что мотивирует сотрудников всех уровней к лучшей работе.

Объективная оценка сотрудников

МВО обеспечивает базис для оценки индивидуального участия, так как цели ставятся совместно руководителями и подчиненными. Оценка становится более объективной и беспристрастной, а сотрудники приучаются к дисциплине и самоконтролю.

Улучшение коммуникаций в компании.

Участие в принятии решений и двусторонние коммуникации стимулируют сотрудника к более свободному и откровенному общению. Участие, четкие цели и большая открытость улучшают моральное состояние сотрудников.

Повышение эффективности планирования

Программы МВО оттачивают процессы планирования в организации, поощряя менеджеров думать категориями результата. Разработка плана действий, обеспечение ресурсами для достижения целей, дискуссии и элиминация неясностей требует четкого планирования. Проще говоря, МВО обеспечивает не только лучшие результаты, но и лучшую управляемость.

Мотивация сотрудников

МВО дает группе или отдельному сотруднику возможность использовать воображение и креативность для достижения цели. Вознаграждение, основанное на объективной оценке представленных результатов, и тесное взаимодействие с руководством также благотворно сказываются на мотивации сотрудников.

Повышение эффективности контроля

Четкий перечень измеримых целей создает максимальные возможности для контроля, а постоянный мониторинг позволяет вовремя обнаружить отклонения.

Развитие менеджеров

МВО помогает менеджеру развивать лидерские качества и навыки, необходимые для эффективного управления бизнес-единицей. Такой менеджер поднимается по карьерной лестнице быстрее коллеги, не применяющего управление по целям.

Перечисленные выше преимущества, которые дает МВО, создают у многих руководителей иллюзию, что МВО – панацея, и применение этого подхода гарантирует повышение эффективности компании. Разумеется, это не так. Внедрение МВО сопряжено с рядом ограничений, кроме того, подход имеет и собственные изъяны, роль которых будет только увеличиваться при имплементации в несовершенных по качеству управления компаниях. Рассмотрим эти недостатки и ограничения подробнее:

Высокие временные затраты

Цели на всех уровнях определяются через анализ всех «за» и «против», что занимает много времени. Руководителям необходимо провести немало совещаний, чтобы ознакомить подчиненных с новой системой. Периодические и итоговые оценки прогресса также занимают много времени.

«Метод кнута и пряника»

MBO – метод, основанный на кнуте и прянике и подразумевает недискриминационное давление на сотрудников. Неизбежно, часть сотрудников будет показывать результаты ниже заявленных, что отражается на моральном духе. Вознаграждение же предусмотрено только за превосходные результаты.

Увеличение объема работы с документами

Программы MBO приносят тонны документации, включая инструкции, методички, опросники и отчеты. Менеджерам нужен постоянный фидбек, соответственно, сотрудники должны постоянно формировать отчеты, что только увеличивает объем бумажной работы. По словам Хоуэлла, «эффективность MBO обратно пропорциональна количеству заполняемых форм» [5].

Проблемы с целеполаганием

Задачи одного сотрудника могут противоречить задачам другого. Например, задача менеджера по продажам по увеличению выручки может противоречить задаче производственного менеджера по снижению издержек. В таких случаях люди склонны выбирать путь, отвечающий их интересам, а не интересам компании. Кроме того, большинство компаний сталкиваются с ситуацией, когда руководители стремятся завесить планку, а подчиненные занижить.

Отдельно необходимо учитывать и следующие проблемы:

Сложно установить верифицируемые цели

Цели излишне жесткие

Цели получают приоритет над людьми, которые пользуются результатами

Предпочтение отдается целям, которые проще измерить, а не действительно значимым

Приоритет краткосрочных целей над долгосрочными

Проблема координации.

Серьезные трудности могут возникнуть при координации целей компании с целями подразделения и отдельных сотрудников. Менеджеры могут столкнуться со сложностями при интерпретации нечетких и нереалистичных целей.

Снижение эффективности МВО с каждым последующим циклом

Первые шаги в области МВО могут обнадежить. Со временем, преимущества от подхода часто начинают снижаться с каждым новым циклом. Новые возможности оказываются упущены по причине того, что сотрудники слишком привержены своим старым целям.

Управление по целям – концепция, эффективная имплементация которой возможна лишь в компаниях с высоким уровнем организационной зрелости, с одной стороны, и достаточной мотивацией высшего руководства к внедрению этого подхода – с другой. Фрагментарное внедрение подхода не приносит желаемого результат по причине высокой взаимозависимости всех процессов управления от целеполагания до проведения обзоров. Формальное внедрение подхода не способно принести желаемого результата в связи с комплексностью подхода и важностью участия руководства на всех этапах внедрения МВО.

Несмотря на то, что управление по целям получило признание в научном мире и много лет внедряется на практике, поверхностное отношение к изучению этого подхода по-прежнему приводит к неубедительным результатам во многих отечественных и зарубежных компаниях.

Неэффективность внедрения ключевых показателей эффективности, равно как и прочих атрибутов управления по целям во многих российских компаниях связана не с национальной спецификой, а с формальным и фрагментарным подходом.