

image not found or type unknown



Управление по целям (МВО) предъявляет высокие требования к персоналу организации и прежде всего к ее руководству. Одной из главных особенностей МВО считается иерархия целей внутри организации.

Чем лучше работник понимает поставленные перед ним цели и чем точнее последние соответствуют его внутренним устремлениям, тем с большей вероятностью они будут достигнуты

Поэтапный подход к внедрению метода управления по целям позволяет российским предприятиям и организациям постепенно совершенствовать систему управления

Использование зарубежного опыта управления в российской экономике сопряжено, как правило, с рядом объективных и субъективных трудностей. С одной стороны, сами по себе принципы и методы управления, доказавшие свою эффективность в ведущих странах мира, не в полной мере соответствуют нашим реалиям ведения бизнеса и потому не приносят достаточной отдачи. К тому же методология заимствования требует значительных усилий по адаптации к российским условиям (в частности, это касается дополнительных финансовых затрат и времени на проведение различных подготовительных мероприятий).

С другой стороны, внедрение новых управленческих технологий лишь в редких случаях ведет к эволюционному развитию решившейся на это хозяйственной организации. В большинстве случаев всю ее систему управления приходится кардинально менять с помощью волевого (силового) воздействия руководства. Между тем и самые незначительные изменения в данной сфере неизбежно встречают определенное внутреннее сопротивление. В итоге целесообразность практического внедрения даже очень эффективных управленческих инноваций становится весьма сомнительной, и они оказываются невостребованными российскими компаниями.

Управление по целям

Одной из таких технологий является управление по целям (management by objectives - МВО). Он получил широкое распространение во второй половине XX в. В России его внедрение находится пока в зачаточном состоянии: хотя отдельные

отечественные компании предприняли определенные попытки использовать принципы управления по целям, до полноценного функционирования рассматриваемой системы еще далеко.

Мне думается, что МВО как раз тот случай, когда целесообразность практического применения сопряжена с целым рядом объективных и субъективных трудностей. Причем речь идет не только о фоновых сложностях на этапе внедрения данного метода (например, трудностях при прогнозировании состояния внешней среды и планировании деятельности организации, которые неизбежно дают о себе знать в условиях российской нестабильности), но и о ресурсном обеспечении мероприятий, связанных с его использованием. В этом плане отмечу, что управление по целям предъявляет очень высокие требования к персоналу организации и прежде всего к ее руководству. Как следствие, для полноценного его внедрения в той или иной компании необходимо провести ряд подготовительных мероприятий. Это не только требует дополнительного ресурсного обеспечения, но и оттягивает во времени момент получения отдачи от системы управления по целям, т.е. существенно снижает общую эффективность ее функционирования.

В определенной степени решить названную проблему может поэтапный подход к внедрению МВО, который дает возможность еще до завершения всех организационных мероприятий получить отдачу от вложенных ресурсов. В его рамках систему управления по целям можно представить в виде трех обладающих достаточной степенью автономности друг от друга модулей:

1 модуль - "Система вертикальной зависимости целей";

2 модуль - "Система оценки деятельности персонала";

3 модуль - "Система взаимосвязи между целями организации и личными целями персонала".

#### Система вертикальной зависимости целей

Одной из главных особенностей управления по целям считается существование иерархии целей внутри организации. Еще П. Друкер, первый сформулировавший важнейшие принципы МВО, говорил, что каждый руководитель в организации от наивысшего до самого низшего уровня должен иметь четкие цели, которые обеспечивают поддержку целей более высоких начальников.

Необходимость выделения системы вертикальной зависимости целей в отдельный модуль объясняется тем, что мероприятия, направленные на четкое разграничение полномочий и установление взаимосвязи между различными уровнями управления,

сами по себе могут принести практическую пользу. Их внедрение позволит повысить эффективность деятельности организации и будет способствовать решению ряда задач. В частности, даст возможность:

разграничить полномочия и зоны ответственности между структурными подразделениями и отдельными специалистами;

упорядочить обмен информацией, более рационально использовать все имеющиеся ресурсы;

повысить уровень координации общих действий;

формализовать взаимоотношения по вертикали и горизонтали;

определить слабые и сильные стороны организации;

усилить ответственность персонала;

руководителям сделать более четкими и конкретными устанавливаемые подчиненным цели.

Основной принцип формирования вертикальной зависимости можно сформулировать следующим образом - порядок выработки целей организации обратно пропорционален их иерархии. Если иерархический характер предполагает движение от низших уровней управления к высшим, то порядок выработки целей, наоборот, от высших к низшим. Таким образом, после выработки целей деятельности высшего руководства (всей организации) начинается их формирование для работников более низшего звена, затем следующего и т.д.

С этим соглашаются практически все известные специалисты МВО. Однако существуют две, на первый взгляд, противоположные точки зрения относительно степени участия менеджеров среднего уровня в выработке собственных целей. Одни исследователи убеждены, что подчиненные руководители должны принимать в данном процессе самое активное участие, другие, напротив, считают, что степень такого участия должна быть незначительной. Впрочем, никакой противоречивости в этом нет: все в конечном итоге зависит от конкретного случая (специфики организации в целом, особенностей руководителей).

Система оценки деятельности персонала

У МВО много сторонников еще и потому, что данный метод дает возможность значительно повысить объективность оценки персонала, избавив эту процедуру от влияния субъективных факторов. Конечно, объективность - понятие относительное, тем более в сферах, непосредственно связанных с человеческой деятельностью. Однако, о внешней объективности тех или иных оценок вполне можно говорить, если заранее определить, что именно выступает в качестве критериев. С позиции управления по целям - это оценка персонала на основе не личных качеств конкретного исполнителя, а результатов его деятельности по заранее установленным параметрам и с использованием количественных методик, которые позволяют четко и точно рассчитать размер материального вознаграждения.

Причем внедрение количественных методик оценки и установление прямой взаимозависимости с системой оплаты труда сами по себе способны принести практическую пользу организации. Среди очевидных преимуществ такой формализации можно отметить следующие:

установление общих и понятных правил игры;

разрешение части существующих межличностных конфликтов и препятствие появлению новых;

повышение эффективности использования ресурсов;

упорядочивание кадровой политики; настройку системы мотивации персонала на достижение более высоких результатов;

стимулирование персонала к самосовершенствованию.

Конечно, применение количественных методов оценки деятельности имеет определенные недостатки, главный из которых отсутствие "внутренней" объективности. Можно изначально утверждать, что они всегда будут не в полной мере соответствовать всем организационным реалиям, поскольку любая методика количественных оценок - это лишь модель окружающей действительности. Впрочем, модельный характер имеет и свои преимущества. Абсолютизация, изначально делающая ту или иную методику количественной оценки недостаточно объективной, приводит к необходимости постоянного возвращения к ее анализу и работе над ее совершенствованием с учетом нового управленческого опыта. В итоге внутренняя неоднозначность придает всей системе формальных оценок динамический и самосовершенствующийся статус.

Система взаимосвязи между целями организации и личными целями персонала

Не раз было доказано, что чем лучше работник понимает поставленные перед ним цели и чем точнее последние соответствуют его внутренним устремлениям, тем с большей вероятностью они будут достигнуты. Практическая реализация данного принципа в условиях конкретной организации достаточно сложна, и именно это, как правило, является главной преградой на пути внедрения МВО. Наиболее действенный способ решения названной проблемы заключается в постепенном введении на предприятии системы взаимосвязи между целями организации и персонала. Указанный процесс можно разделить на две стадии: вначале - концептуальное внедрение, позволяющее разграничить и соотнести интересы организации и работающих в ней сотрудников, затем - выстраивание подсистемы критериального и количественного соотношения целей организации и персонала.

На первый взгляд, может показаться, что сам по себе модуль взаимосвязи целей имеет вторичный характер по сравнению с двумя другими ("системой вертикальной зависимости целей" и "системой оценки деятельности персонала"), но это не так. Он может принести не меньше пользы. Его сущность заключается в возможности детально оценить слабые и сильные стороны организации, ее внешние контакты и стратегические направления развития через призму трудовых ресурсов.

### Этапы внедрения МВО

Внедрять все три модуля одновременно, на мой взгляд, нецелесообразно. Поэтапное проведение этого процесса имеет много плюсов. В частности, оно не только позволит распределить расходы во времени, но и в случае возникновения непредвиденных ситуаций минимизировать убытки.

Рекомендовать какой-либо определенный порядок, мне кажется, не имеет смысла - все зависит от специфики конкретной организации. Но здесь можно дать несколько общих рекомендаций. Так, в компаниях с высокой трудоемкостью производства следует начинать с введения второго модуля, а с большим количеством уровней управления - с первого.

Но внедрение всех трех модулей еще не гарантирует перехода организации к управлению по целям. Это лишь первый этап, по итогам которого необходимо провести тщательный анализ и определить две вещи. Во-первых, по-прежнему ли организация нуждается в МВО. Во-вторых, насколько потребности в дальнейшем его внедрении обеспечены ресурсами. Возможно, что эффект, полученный от функционирования первичных модулей, достаточен, а последующая работа не

принесет оправданной отдачи.

Сущность второго этапа заключается в парной интеграции первого - третьего и второго - третьего модулей (см. рисунок). В результате, получатся две новые сохраняющие самостоятельность макросистемы. Первая из них (M1-M2) отражает стратегические устремления организации и представляет собой технологическую составляющую достижения поставленных целей. В ее рамках система вертикальной зависимости целей соотносится с ресурсным обеспечением деятельности на каждом уровне управления. Вторая из указанных макросистем (M2-M3) выступает в организации в качестве управляемой подсистемы мотивации. Поэтому оценка деятельности и вознаграждение персонала становятся более адресными, что повышает возможности для регулирования производственных, информационных и организационных процессов. На данном этапе фактически происходит форматирование всех первичных модулей. Они становятся более жесткими, структурируемыми, а описывающие их показатели и корреляционные зависимости более четкими и конкретными.

Лишь затем, после тщательного анализа и оценки целесообразности и сроков дальнейшей работы над внедрением МВО дело доходит до третьего этапа. Его главная особенность заключается в необходимости двухуровневого подхода. С одной стороны, происходит интеграция трех первичных модулей, а с другой - объединение в единое целое макросистем M1-M3 и M2-M3. Разделить два названных процесса невозможно. Несмотря на высокие ресурсные затраты, они должны проходить одновременно. При этом разрабатываются планы действий, использования ресурсов, развития, распределения рабочего времени, а также формируются бюджет и система отчетности. С окончанием последнего этапа система приобретает законченный вид, позволяющий предприятию добиваться поставленных целей при достаточном ресурсном обеспечении и реалистичном прогнозе рыночной конъюнктуры.

Поэтапный подход к внедрению на предприятиях и в организациях метода управления по целям имеет немало преимуществ. Во-первых, он позволяет добиться рационализации расходов на перестройку системы управления. Во-вторых, получить практические результаты еще до полного завершения работ по внедрению МВО. В-третьих, минимизировать финансовые и организационные риски. В российских условиях это особенно ценно, поскольку дает возможность предприятиям и организациям постепенно совершенствовать систему управления.

Список использованной литературы :

1.Официальный сайт PMI Режим доступа: URL: [http:// www.pmi.org](http://www.pmi.org).

2.Официальный сайт ДВФУ - Режим доступа: URL: [http:// www.dvfu.ru](http://www.dvfu.ru)

3.официальный сайт HR- Режим доступа:URL:[http:// hr-portal.ru](http://hr-portal.ru)