



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

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"

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.

2 модуль - "Система оценки деятельности персонала"

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.

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

Наиболее действенный способ решения 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.

Сущность модуля заключается в возможности детально оценить слабые и сильные стороны организации, ее внешние контакты и стратегические направления развития через призму трудовых ресурсов.

Внедрять все три модуля одновременно, нецелесообразно. Поэтапное проведение этого процесса имеет много плюсов. 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.

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.