

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 транслируются 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.

Концепция управления по целям (Management by objectives, далее – МВО) 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. МВО – демократичный стиль менеджмента, подразумевающий высокий уровень вовлеченности работников.

Итак, рассмотрим преимущества МВО.

Комплексное внедрение МВО дает компании ряд стратегических преимуществ:

1. Ориентация на результат

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.

1. 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.

1. 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.

1. 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.

1. 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 т.д. требует четкого планирования. Проще говоря, МВО обеспечивает не только лучшие результаты, но и лучшую управляемость.

1. 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.

1. Повышение эффективности контроля

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

1. 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.

Теперь рассмотрим недостатки и ограничения:

1. 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.

1. «Метод кнута и пряника»

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

1. Увеличение объема работы с документами

Программы MBO приносят тонны документации, включая инструкции, методички, опросники и отчеты, соответственно сотрудники должны постоянно формировать отчеты, что только увеличивает объем бумажной работы.

1. 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.

1. 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.

1. Снижение эффективности MBO с каждым последующим циклом

Первые шаги в области MBO 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, эффективна 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.