

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ ОРГАНИЗАЦИИ**Е.Ю. Залецкая***Научный руководитель – Н.И. Гвоздев*

Неотъемлемой частью жизни человека является цель. Она помогает ему идти с высокоподнятой головой, справляясь со всеми сложностями жизни. Для каждого человека цель своя. У кого-то жизненной целью является карьерный рост, у кого-то – семья, дети, а у кого-то найти своё место в этом мире.

Тоже самое происходит и с любой организацией. Она имеет перед собой главную цель. Таким образом способ её достижения – есть стратегия. Существует множество разных стратегий, и у каждой организации она своя, но гарантом её выполнения является управленческий инструмент. В современном мире эти инструменты очень актуальны, они помогают логично выстроить свои краткосрочные и долгосрочные цели, помогают проанализировать свою деятельность, выявить слабые и сильные стороны и скорректировать свою работу в дальнейшем согласно своей главной цели, миссии и стратегии.

Одним из таких инструментов является Management by Objectives (МВО). В переводе на русский язык данный метод звучит так: система управления по целям (СУЦ). Этот инструмент управления был предложен Питером Друкером ещё в 1954 году [2 с.15]. Он сделал огромный вклад в менеджмент, как науку и вывел его на еще более высокий уровень.

Метод СУЦ представляет собой систематический, планомерный и организованный подход к обеспечению выполнения стратегии, позволяющий руководителям сконцентрировать своё внимание на ЦЕЛЯХ и достигать наилучших результатов в бизнесе. Каждая методика

имеет свои правила, на которых и базируется, система управления по целям не является исключением, базу данного метода составляют *пять основных принципов* [5]:

1. Цели разрабатываются не только для организации, но и для каждого ее сотрудника в частности. Причем цели сотрудников должны напрямую вытекать из целей организации.

2. Цели разрабатываются «сверху вниз» для обеспечения связи со стратегией и «снизу вверх» для достижения релевантности к сотруднику.

3. Участие в принятии решений. Процедура разработки целей для сотрудника - это процесс его совместного творчества с непосредственным руководителем. В данной системе цели не просто «спускаются сверху», они действительно разрабатываются начальником и подчиненным совместно. В ходе обсуждений и руководитель, и подчиненный начинают лучше понимать, что именно необходимо делать и каким образом.

4. Оценка проделанной работы и постоянная обратная связь.

5. Все цели должны соответствовать правилу "SMART", тогда их можно использовать для построения эффективной системы мотивации персонала.

Конечно, самое важное в создании стратегии – это постановка промежуточных целей. Грамотно составленная цель помогает организации четко следовать поставленной стратегии и миссии компании. Для генерации целей используется правило SMART. Данное

название происходит от сложения первых букв критериев постановки целей [3]:

- Specific (конкретная);
- Measurable (измеримая);
- Agreed (согласованная);
- Realistic (реальная);
- Timed (обозрима во времени).

Цель должна быть конкретной, то есть должно быть чётко выражено, чего организация хочет достигнуть в определенный срок. Она должна быть сформулирована таким образом, чтобы её можно было измерить, например, в количестве проданной продукции, стоимости или качестве. Также цель нужно согласовать с персональными задачами сотрудника, миссией в целом и потребностями клиента. И для полной картины цели необходимо учитывать ресурсы, которыми организация управляет в текущей ситуации, и следовать им не завышая и не занижая её постановки.

Исходя из выше сказанного, можно привести следующий пример по методу SMART: *Увеличить продажи бренда «Х» на территории России к концу года на 25%*. В комментарии к данном примеру хочется добавить, что конкретность цели определяется указанием процентного роста, региона продаж и названия бренда. Цель ограничена по времени годовым периодом, может быть измерена с

помощью статистики продаж компании. Достижимость цели может быть определена только специалистами компании. Но предположим, что бренд получит необходимый уровень инвестиций для роста продаж. Цель значима, так напрямую связана с эффективностью бизнеса [5].

Возвращаясь к самой трактовке инструментария выполнения стратегии, системы управления по целям, рассмотрим его непосредственное применение. Итак, внедрение данного метода осуществляется в 4 этапа [1]:

1. планирование изменений;
2. начало работ;
3. внедрение изменений;
4. завершение изменений.

Поэтапный подход к внедрению в организациях данного метода управления позволяет добиться эффективности и рационализации расходов на перестройку системы управления, получить практические результаты еще до полного завершения работ по внедрению СУЦ, а также минимизировать финансовые и организационные риски. В российских условиях это особенно ценно, поскольку позволяет организациям постепенно совершенствовать систему управления.

По итогам исследования, проведенного П. Друкером, был предложен Регламент разработки и внедрения СУЦ с детализацией сроков и видов работ, который представлен в табл. 1.

Таблица 1 – Регламент разработки и внедрения СУЦ

Наименование этапа	Работы	Длительность
Этап 1 Планирование изменений	- Диагностика необходимости внедрения СУЦ. - Декомпозиция стратегических целей – дерево целей. - Разработка или корректировка системы мотивации труда.	3-4 недели (точная длительность определяется из размеров организации и объема работ)
Этап 2 Начало работ	- Создание внедренческой команды (выбор агентов изменений). - Разработка календарного плана реализации внедрения.	Ориентировочно неделя * этап может проводиться параллельно с первым
Этап 3 Внедрение	А) Внедрение СУЦ следует разделить на 3 модуля: «Система вертикальной зависимости целей» М1;	3-6 месяцев (точная длительность этапа

изменений	«Система оценки деятельности персонала» М2; «Система взаимосвязи между целями организации и личными целями персонала» М3 (система мотивации).	определяется исходя из размеров организации и объема работ)
Промежуточный этап	Проанализировать внедрение, внести корректировку. Провести анализ и типологию персонала. В зависимости от полученных результатов укомплектовать штатное расписание.	Ориентировочно 3 недели
Окончательное внедрение изменений	Объединить в единое целое систем М1-М3 и М2-М3	ориентировочно 6-12 месяцев
Этап 4 Завершение изменений	- Внесение необходимых корректировок. - Закрепление результата путём поощрения компаний и сотрудников.	Ориентировочно 3 недели

Таким образом, использование метод системы управления позволяет поставить чёткие стратегические цели, выделить необходимые для их достижения ресурсы, установить очерёдность и приоритеты в операционной деятельности, одновременно работать на стратегию и управляя операционной деятельностью, сглаживая присущие им противоречия. А главным помощником для его осуществления является такое средство, как дерево целей.

Поговорим о данном инструменте. Итак, для того чтобы разработать СУЦ компания должна определиться со стратегическими целями, разбить их на подцели различных уровней. Цели могут быть долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными. Сформулированные цели должны быть трансформированы в цели отдельных бизнес-подразделений для эффективной деятельности организации.

Следующим действием необходимо для каждой «ветви» данного дерева выявить ключевые показатели для достижения поставленных целей и подцелей. Другими словами, нужно определить, при невыполнении каких показателей поставленные задачи не могут быть достигнуты.

Далее следует ввести кандидатов в тестовый режим, для выявления

основных, трёх-четырёх целей. Тестовый режим вводится на разный период времени. Каждая компания определяет для себя данные сроки самостоятельно. Пример такого «помощника» представлен на рисунке 1.



Рис. 1. – Дерево целей организации

Как и человек уникальный по своей природе, так и каждая организация имеет свои особенности. Говоря о системе управления по целям, мы говорим о самих целях. Их набор у каждого исключителен. Однако, можно выделить несколько сфер, в которых каждая компания будет иметь большой интерес:

- доходы и финансы;
- политика продаж;
- политика в отношении персонала;
- производство.

Рассмотрим некоторые примеры целей организации в различных сферах ее деятельности. В первую очередь мы поговорим о такой важной сфере, как

маркетинг. Для неё можно выделить следующие цели:

- 1.1. продвижение на рынке;
- 1.2. расширение ассортимента продукции.

Следующая область предприятия, которую мы рассмотрим – *производство.* Для неё можно обозначить цели:

- 2.1. снижение издержек;
- 2.2. улучшение конкурентоспособности продукции;
- 2.3. разработка и внедрение новых технологий.

Персонал. В данной области деятельности организации наиболее значимыми целями можно назвать:

- 2.4. повышение квалификации;
- 2.5. оптимизация кадров предприятия;
- 2.6. система стимулирования;

В приведенном выше примере четко прослеживается иерархия целей (от наиболее значимой к менее значимой цели). Таким образом, первые шаги к формированию инструментария СУЦ – дерево целей, сделаны. Далее вводим их в организацию в, так называемом, тестовом режиме, выделяем среди них самые эффективные, далее уже действуем согласно оставшимся наиболее значимым.

Мы полностью рассмотрели метод организации стратегий систему управления по целям, и чётко видим все преимущества этой системы:

- четкая иерархия целей (от стратегических целей компании в общем до оперативных целей сотрудников в частности);
- согласованность целей на всех уровнях управления;
- объективность критериев оценки труда;
- понятные и принятые сотрудниками критерии оценки их труда;

- постоянная обратная связь и возможность оперативной оценки и корректировки деятельности сотрудников, подразделений, компании.

Однако СУЦ в некоторой степени уступает другим инструментам управления организацией. Её слабыми сторонами являются:

- затраты на его разработку, СУЦ требует времени, усилий и ресурсов;
- этот инструмент предполагает участие многих, время и усилия разделяются;
- разработка, внедрение и налаживание системы требует больше времени, чем поддержание ее работы в дальнейшем.
- поддержание ее работы в дальнейшем.

Итак, можно сказать, что для организации имеет огромное значение грамотная постановка целей. Это исходная точка для планирования всей ее деятельности. Дерево целей лежит в основе построения отношений внутри компании, системы мотивации. Только достигая поставленные задачи, можно контролировать и оценивать результат работы персонала, отдельных подразделений организации и всей ее структуры в целом.

Литература и источники:

1. Данович Н.К. Адаптация системы управления по целям к Российским условиям. Материалы III международной научной студенческой конференции «Научный потенциал студенчества в XXI в. Ставрополь: СевКавГТУ, 2009 г.
2. Райс, Эл. Стратегия фокусирования: Специализация как конкурентное преимущество/ пер. с англ. М.Мацовский. – М.: Манн. Иванов и Фербер. 2014. – 352 с.
3. Компания «POWERBRANDING». Маркетинг. SMART-цели или условия постановки цели. Электронный ресурс: <http://powerbranding.ru/marketing->

strategy/smart-celi/ Дата обращения:
21.12.2014г.

4. Компания «Маркетинговое
проектирование». SMART – условия
постановки цели. Электронный ресурс:
[http://marketproject.ru/articles/5-smart-
celi/](http://marketproject.ru/articles/5-smart-celi/) Дата обращения: 18.12.2014г.

5. Скриптунова Е. Управление по
целям – инструмент нового времени.
Электронный ресурс:

URL:[http://www.officefile.ru/article.php?id=353/](http://www.officefile.ru/article.php?id=353) Дата обращения: 17.12.2014г.