

Семинар 3 – Миссия и цели организации

В настоящее время, когда неопределенность внешней среды достаточно велика, в условиях глобального финансового и экономического кризиса многим Российским организациям и иностранным компаниям, работающим на Российском рынке, новым и уже длительное время функционирующим на рынке товаров и услуг, очень трудно создавать и укреплять свое положение на рынке. Развитие рыночных отношений в России предъявляет новые требования к качеству управления, характеру решаемых при этом задач, а также методам их решения. Подходить со старыми мерками к новым явлениям экономической деятельности недопустимо. Необходима новая концепция управления, адекватным образом отражающая перемены в экономике. Такой новой концепцией для российской экономики является стратегическое управление организацией.

Вместе с тем, следует отметить, что прежде чем разрабатывать стратегию любой фирмы, необходимо определить предназначение данной фирмы, сформулировать роль и место фирмы на рынке, сферу ее деятельности, а также перечень тех товаров и услуг, которые она собирается предоставлять или уже предоставляет.

С теоретической точки зрения, данные задачи кажутся абсолютно простыми и доступными любому менеджеру низшего звена, но если обратиться к практике функционирования компаний на российском рынке, то можно увидеть, что даже топ-менеджеры не всегда понимают значение миссии для стратегического управления организацией.



Рисунок 1 - Факторы, влияющие на миссию организации

Каждая группа стейкхолдеров так или иначе заинтересована в функционировании организации, рассмотрим каждую группу и попробуем ответить на вопрос: в чем проявляется интерес каждой из групп?

Первая группа — это собственники, они заинтересованы в организации, так как она им обеспечивает определенный стабильный доход. Если в данный период времени доход отсутствует, то у собственников имеется определенный долгосрочный интерес, связанный с данной организацией.

Работники заинтересованы в организации, так как она дает им возможность удовлетворять свои потребности как нижнего уровня (зарплата, условия работы, гарантия найма и др.), так и более высокие (развитие личности, карьера, власть и влияние и др.).

Потребители заинтересованы в организации, так как их привлекает продукция, производимая данной компанией (соответствие цена—качество, уровень обслуживания, сервис и т.д.).

Партнеры по бизнесу заинтересованы в организации, так как их интересуют связи с представителями данной организации, а также какая-либо помощь в рамках этого сотрудничества.

Интерес местного сообщества проявляется в рабочих местах, которые предоставляет организация жителям данного региона (города, округа, области), в развитии инфраструктуры, в охране окружающей среды. Компания может являться градообразующим предприятием, в этом случае интерес местного сообщества к организации значительно возрастает. Интерес профсоюзов проявляется в помощи при решении трудовых споров.

И, наконец, государство. Оно стремится получить от организации налоги в государственную казну, ноу-хау, госзаказы и др.

Все перечисленные группы стейкхолдеров можно объединить в одну большую группу — общество в целом. Оно заинтересовано в получении от организации части создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития.

Мы доказали, что организация не может ограничиться в своей деятельности только интересами собственников, она должна принимать во внимание интересы всех вышеперечисленных групп. А для того, чтобы эти интересы были учтены, прежде всего, необходимо определить смысл существования организации, то есть миссию организации. Именно в миссии организации должны найти свое отражение интересы всех групп стейкхолдеров.

Таким образом, миссия имеет огромное значение для организации, так как выражая смысл существования организации, она «ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию изнутри, и тех, кто воспринимает организацию извне».

Многие авторы, занимающиеся вопросами формирования миссии имеют свои взгляды к этому термину, вот только некоторые из них:

1) Питер Дракер говорил, что существует только одно обоснованное определение цели предпринимательства — создание клиента, и в этом он видел миссию любой организации, так как если организация берет на себя миссию создания клиента, она также получит прибыль, необходимую для своего выживания, если исключить плохое управление при осуществлении этой миссии.

2) Томпсон и Стрикленд в книге «Стратегический менеджмент» определяют миссию фирмы как ответ на вопросы: «В чем заключается наша деятельность, и чем мы будем заниматься?».

3) В учебнике Мескона «Основы менеджмента» авторы дают следующее определение миссии организации: «Миссия — это основная общая цель организации — четко выраженная причина ее существования», без определения миссии все решения в организации принимались бы только на основе индивидуальных ценностей руководителей. Миссия определяет статус фирмы и обеспечивает направления и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

4) Пауль Петер и Самуэль Сето определяют миссию организации как цель, ради которой, или причина, по которой существует организация. Миссия организации должна

содержать информацию о продукте или услуге фирмы, о клиентах организации, об основных ценностях организации. Организационная миссия — очень широкое заявление руководства организации, и для выработки миссии необходим тщательный анализ организационного окружения.

5) Дигман в книге «Стратегический менеджмент» дает следующее определение миссии организации: «Организационная миссия определяет, почему организация существует, что она представляет из себя сейчас и какой организация хочет быть в будущем. Миссия является наиболее важным элементом стратегического управления, и без нее не может быть ясного представления о бизнесе организации».

Филип Котлер называет миссию компании «невидимой рукой», которая направляет и организует коллективную работу служащих ее отделений в разных географических регионах.

6) В учебнике Д. Хасби «Стратегический менеджмент» миссия определена, как «генеральная цель организации, характеризующая, что представляет собой организация, зачем она существует и каково ее единственное в своем роде место. Выбрать такую цель — значит ответить на основной вопрос: «Чем мы занимаемся?».

7) Профессор В. Баранчев в статье «Стратегический анализ: Технология, инструменты, организация» дает следующее определение миссии: миссия — это «первый шаг в снижении неопределенности представлений о фирме, прежде всего, у собственников, руководства и персонала, а затем у всех тех, кто имеет и хотел бы иметь с ней дело. Это инструмент стратегического управления, способ выделения данной фирмы среди конкурентов, способ распознавания потребителями ее продукции». Автор рассматривает три вида миссии:

Миссия-предназначение — узкое, но конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг и круга их потребителей; первое представление о причине возникновения и смысле существования предприятия.

Миссия-ориентация — широкое, развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы, что хотя бы в общих чертах позволяет судить о поведении фирмы, об ее отношениях к потребителям и партнерам.

Миссия-политика — концентрация главных целей и более четкое представление о поведении фирмы на ближайший период и на перспективу, т.е. «видение» будущего состояния фирмы.

8) Можно продолжить этот список. Еще одно определение, данное профессором О.С. Виханским в учебнике «Стратегическое управление» в широком и в узком понимании. В широком понимании, по Виханскому, «миссия — это философия и предназначение, смысл существования организации», а в узком — «сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от другой».

Анализируя различные трактовки миссии, можно заметить, что смысл всех их схож. На основе данных определений можно сделать следующее обобщение.

Миссия — это короткий абзац, обычно в одном предложении, в котором содержится смысл существования и главная долгосрочная цель организации. При этом, с одной стороны, заявление о миссии является довольно конкретным, с другой стороны, оно не подразумевает выполнения задачи в течение определенного временного интервала. Формулировка миссии организации должна подразумевать постоянное развитие в краткосрочной и в долгосрочной перспективе.

Особенности формирования миссии организации

Чтобы правильно выбрать миссию, в ее формулировке можно отразить:

- запросы, которые она призвана удовлетворять (потребителей, сотрудников, собственников и общества);
- главную цель, к которой она стремится;
- продукт, который производит компания (услуги, работы);
- технологии, которые она использует;
- на каких рынках работает;
- какие ценности проповедует организация;
- каковы принципы ее деятельности.

Наукой менеджмента не выработаны какие-либо универсальные правила, применяемые при формулировании миссии. Существуют лишь некоторые общие рекомендации, которые следует учитывать руководству:

- Не ограничивается какими-либо временными рамками;
- Должна соответствовать миссии более общей системы;
- Не зависит от текущего состояния, форм и методов работы (т.к. она устремлена в будущее и показывает, на что будут направляться усилия и какие ценности будут для организации наиболее важными);
- Не содержит положений, ограничивающих выбор пути;
- Не содержит в качестве цели получение прибыли (т.к. прибыль представляет собой внутреннюю проблему организации, а миссия должна учитывать прежде всего потребности клиентов, которые может удовлетворить организация);
- Не содержит в качестве цели монополизм на рынке

Конкретная формулировка миссии утверждается руководством организации. Удачная формулировка миссии – это краткое, ясное и четкое определение основных направлений деятельности организаций, которые мотивируют её сотрудников.

После того как руководство определило миссию, оно должно официально сформулировать смысл существования своей организации и сообщить об этом сотрудникам в доступной и понятной форме. Миссия может отражаться в таких документах, как бизнес-план, годовой отчет и т.п.

В заключение необходимо сказать, что миссией организации не может быть «предоставление каких-либо товаров или услуг определенному кругу потребителей». Но вполне может быть «постоянное расширение возможностей потребителей с помощью предоставления товаров или услуг», если ничем другим организация в ближайшем будущем заниматься не собирается.

Приведем примеры миссий различных организаций. Вначале хотелось бы привести примеры миссий крупных мировых компаний, давно зарекомендовавших себя на мировом рынке преуспевающими, растущими организациями.

Таблица 1 - Продукто- и рыночно-ориентированные определения бизнеса компании

Компания	От определения предназначения организации на основе предлагаемых продуктов и услуг	К определению миссии на основе потребностей рынка и потребителей
«Эс Эй Эс»	Авиакомпания	Транспортировка людей и грузов
«Ксерокс»	Мы изготавливаем офисное оборудование	Мы помогаем повысить производительность труда конторских учреждений
«Стандарт Ойл»	Мы продаем бензин	Мы обеспечиваем энергией средства транспорта
«Гувер»	Мы производим пылесосы	Мы помогаем создавать более чистое и здоровое окружение
«Маидас»	Мы производим глушители для выхлопа	Мы обеспечиваем полное обслуживание автомобилей

Ситуация История компании «Лаборатория Касперского»

В XX веке

История "Лаборатории Касперского" началась в те легендарные времена, когда вирусописатели делали еще только первые шаги, а вирусы распространялись в основном на дискетах.

В октябре 1989 года у одного из основателей будущей компании, Евгения Касперского, на дисплее стали осыпаться буквы (это был вирус Cascade, одна из первых в России эпидемий). "Вылечив" свой компьютер, Евгений на этом не остановился... и не останавливается до сих пор.

В 1991 году группа разработчиков, сложившаяся вокруг Евгения Касперского, пришла работать в компьютерную компанию "Ками", где был создан антивирусный отдел. В 1994 этот отдел возглавила Наталья Касперская. Под ее руководством закладывались основы будущего коммерческого успеха антивирусного проекта, начиналось развитие партнерской сети.

В том же 1994 AVP, прототип Антивируса Касперского, принял участие в первом международном тестировании средств защиты от вирусов, проведенном гамбургским тестовым центром. Дебют российского программного продукта получился более чем успешным - он стал абсолютным рекордсменом по уровню обнаружения и нейтрализации вирусов. С тех пор Антивирус Касперского регулярно занимает высшие места в тестах международных исследовательских центров и компьютерных изданий.

21 июля 1997 "Лаборатория Касперского" стала самостоятельной компанией. В том же году антивирусная технология AVP была лицензирована финской DataFellows для ее собственного антивируса F-Secure - достойное признание технологических преимуществ российского продукта (подобных признаний впоследствии было еще немало).

В июне 1999 открылось первое зарубежное представительство компании - Kaspersky Labs UK в Кембридже, Великобритания. А российский рынок антивирусов "Лаборатория Касперского" буквально перевернула: всего за два года ее доля на нем увеличилась с 5% до 50%. Компания предоставила своим клиентам не только антивирусный продукт мирового класса, но и круглосуточную техническую поддержку (для России в то время - уникальный сервис), и регулярное обновление антивирусных баз, с 20 марта 2000 года ставшее ежедневным.

В XXI веке

В новое тысячелетие "Лаборатория Касперского" вошла уже признанным лидером российского и одним из ведущих игроков мирового рынка антивирусного программного обеспечения.

Антивирус Касперского® (официальное название главного продукта компании с ноября 2000) защищал уже не только персональные компьютеры, но и рабочие станции, файловые и почтовые сервера под управлением Windows, Linux и FreeBSD, сети Novell NetWare, межсетевые экраны. В 2001 году была разработана дифференцированная продуктовая линейка, включающая продукты для домашних пользователей, для среднего и малого бизнеса и для корпоративных клиентов. Удачное позиционирование позволило "Лаборатории Касперского" достичь феноменального результата, выразившегося в многократном росте объема продаж.

В начале 2002 эксперты компании отметили опасность сращивания различных направлений киберпреступности (этот прогноз, к сожалению, в последующие два года полностью подтвердился). "Лаборатория Касперского" приняла стратегическое решение - расширить сферу деятельности, чтобы защитить пользователей уже не только от вирусов, но и от всей совокупности угроз информационной безопасности. В конце года пользователям были представлены персональный межсетевой экран Kaspersky Anti-Hacker и система защиты от спама Kaspersky Anti-Spam.

2003 стал годом динамичного развития компании. В коллектив "Лаборатории Касперского" влилась команда разработчиков румынской антивирусной системы RAV. Вышли новые версии продуктов и принципиально новые продукты - в том числе Kaspersky Security для PDA, защищающий данные на "наладонниках" не только от вирусов, но и от несанкционированного доступа.

Открылись представительства "Лаборатории Касперского" в нескольких странах, в том числе в Японии и Китае. Заключены новые партнерские соглашения (например, Антиспам Касперского защищает 14 миллионов пользователей крупнейшей российской почтовой системы Mail.ru). Антивирусные базы обновляются каждый час. Сфера деятельности "Лаборатории Касперского" продолжает расширяться: теперь мы защищаем наших корпоративных клиентов и от внутренних угроз (утечка конфиденциальной информации и т. п.); для этого создана дочерняя компания InfoWatch, и уже заключены первые контракты.

Уже полтора десятилетия коллектив экспертов "Лаборатории Касперского" - на переднем крае борьбы с вредоносными программами и другими компьютерными угрозами. Новаторские технологии, впервые разработанные нашей компанией, разошлись по большинству современных антивирусов - но мы остаемся на шаг впереди конкурентов. Наша ближайшая цель - обеспечить своим клиентам принципиально новый уровень комплексной защиты от всей совокупности угроз информационной безопасности.

Цели организации

После разработки миссии организации в технологической цепочке стратегического планирования необходимо приступить к формулированию целей. Если миссия задает общие ориентиры, то цели выражают конкретное состояние организации, достижение которого является желательным в ее настоящем и будущем. Иначе говоря, цели — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Значимость целей для организации невозможно переоценить. Цели являются исходной точкой планирования деятельности, цели лежат в основе построения организационных отношений, на целях базируется система мотивирования, используемая в организации, наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

Под целью понимается идеальное или желательное состояние субъекта (организации, индивида), на достижение которого, прежде всего, ориентирована его деятельность и соответственно процесс управления.

Все то, что способствует достижению цели, называется *средствами* (ими на практике незаметно подменяют саму цель). Соответствие цели и средств является условием эффективности управления.

Цели либо официально провозглашаются высшим руководством как дело установки и задачи проводимой политики, либо неявно подразумеваются в философии организации, основных принципах ее деятельности.

Поскольку благополучие ее участников напрямую зависит от степени достижения поставленных ими целей, они с той или иной степенью заинтересованности реализуют их. Но результат, как правило, не совпадает с ожиданиями, так как вес могут иметь место различные отклонения от запланированных действий.

В системе управления цели выполняют ряд важных функций, на которых необходимо остановиться.

1. Цели отражают *философию организации, концепцию ее функционирования и развития.*

2.Цели задают *основные направления деятельности* организации, а следовательно, составляют основу ее общей и управленческой структуры, определяют ее характер и особенности.

3.Цели *уменьшают неопределенность текущей ситуации*, становясь для субъекта ориентирами в окружающем мире, помогают приспособиться к нему.

4.Концентрация на достижении желаемых целей позволяет людям противостоять *сиюминутным порывам и желаниям*, действовать быстрее, с большим эффектом, добиваясь задуманного с минимальными затратами.

5.Цели составляют *основу критериев выделения проблем, выбора вари решений, контроля и оценки полученных результатов*, а также материального и морального поощрения сотрудников.

6.Цели, особенно великие, независимо от того, реальны они или мнимы, *спланивают вокруг себя энтузиастов*, побуждают их брать на себя добровольно высокие обязательства и добиваться их выполнения (поэтому в формулировке цели должен присутствовать вызов).

7.Официально провозглашенные цели служат *оправданию в глазах общественности необходимости и законности существования данной организации*, особенно если ее деятельность вызывает неблагоприятные последствия, например загрязнение окружающей среды.

Основные требования, предъявляемые к целям

Цели совершенно необходимы для успешного функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Однако если цели неверно или плохо определены, это может привести к очень серьезным негативным последствиям для организации.

Накопленный в бизнесе большой опыт по установлению целей позволяет выделить несколько ключевых требований, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели.

Во-первых, они должны быть четко сформулированными, *конкретными и измеримыми*, выражаться по возможности не только качественно, но и количественно. Это облегчает выбор средств их достижения, восприятие и усвоение исполнителями, правильное распределение обязанностей между ними; позволяет использовать их в качестве основы оценки достигнутых результатов и персонала.

Во-вторых, цели должны соответствовать условиям деятельности организации, учитывать ее реальные возможности. Цели, адекватные ситуации, облегчают поиск альтернатив, укрепляют доверие к руководству.

В-третьих, цели должны быть *гибкими, способными к трансформации и корректировке* в соответствии с меняющимися условиями, в противном случае организация рано или поздно попадет в тупик.

В-четвертых, люди должны *признавать* цели в качестве своих личных, что порождает заинтересованность в их реализации. Условием этого являются известность, понятность, близость целей большинству членов организации.

В-пятых, цели должны быть *проверяемыми*.

Наконец, в-шестых, цели должны образовывать *единую систему*: быть *совместимыми* во времени и пространстве, *взаимно поддерживать друг друга*, не ориентировать членов организации на противоречивые действия (как у героев известной басни И. Крылова - Лебедя, Рака да Щуки, один из которых рвался в облака, другой пятился назад, а третья тянула в воду).

Таким образом, цели должны быть реальными, они устанавливаются исходя из потенциала организации и должны удовлетворять некоторым ключевым требованиям:

достижимость, гибкость, измеримость, конкретность, совместимость, приемлемость. Немаловажным при постановке целей является соблюдение норм этики и благородства.

Классификация целей

Цели различают:

- 1) По масштабу деятельности: глобальные или общие; локальные или частные.
- 2) По актуальности: актуальные (первоочередные) и неактуальные.
- 3) По рангу: главные и второстепенные.
- 4) По временному фактору: стратегические и тактические.
- 5) По функциям управления: цели организации, планирования, контроля и координирования.
- 6) По подсистемам организации: экономические, технические, технологические, социальные, производственные, коммерческие и т.д.
- 7) По субъектам: личные и групповые.
- 8) По осознанности: действительные и мнимые.
- 9) По достижимости: реальные и фантастические.
- 10) По иерархии: высшие, промежуточные, низшие.
- 11) По взаимоотношениям: взаимодействующие, индифферентные (нейтральные) и конкурирующие.
- 12) По объекту взаимодействия: внешние и внутренние.

Основные направления формирования целей

Поскольку цели реализуются в планах, то можно формулировать долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели. В долгосрочной перспективе каждое предприятие выделяет определенные направления, по отношению к которым управленческая команда формулирует цели. Наиболее распространенными направлениями, по которым в деловых организациях устанавливаются цели, являются следующие:

1. В сфере доходов:

– прибыльность, отражаемая в показателях типа величины прибыли, рентабельности, дохода на акцию и т.п.;

– положение на рынке, описываемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, доля рынка относительно конкурента, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т.п.;

– производительность, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, в отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т.п.;

– финансовые ресурсы, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т.п.;

– мощности организации, выражаемые в целевых показателях, касающихся размера используемых мощностей, количества единиц техники и т.п.;

– разработка, производство продукта и обновление технологии, описываемые в таких показателях, как величина затрат на выполнение проектов в области НИР, сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объемы производства продукта, сроки вывода нового продукта на рынок, качество продукта и т.п.

2. В сфере работы с клиентами:

– работа с покупателями, выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т.п.

3. В сфере работы с сотрудниками:

–изменения в организации и управлении, отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений, и т.п.;

–человеческие ресурсы, описываемые с помощью показателей, отражающих количество пропусков работы, текучесть кадров, повышение квалификации работников и т.п.

4. В сфере социальной ответственности:

–оказание помощи обществу, описываемое такими показателями, как объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т.п.

Таблица – Цели в зависимости от стадий ЖЦ

Стадия ЖЦ	Цели
Зарождение	<ul style="list-style-type: none">- выйти на рынки;- установить деловые отношения с партнерами (поставщиками, торговыми организациями и пр.);- изыскать необходимые средства для стартовой деятельности и организации бизнеса;- выжить
Рост	<ul style="list-style-type: none">- дальнейшее расширение поля деятельности и рынков;- достижение стабильности и прибыльности, в том числе за счет новых сфер бизнеса;- совершенствование структуры управления, привлечение квалифицированных профессионалов по маркетингу, производству, финансам и т.д.;- стратегическое планирование деятельности;- поиск новых финансовых источников для поддержания роста
Зрелость	<ul style="list-style-type: none">- с контролем за финансами;- использованием конкурентных преимуществ, обеспечиваемых масштабами и высокими темпами роста;- дальнейшим совершенствованием структуры управления;- введением новых систем и методов управления (по целям, качеству, контролю и др.)
Спад	<ul style="list-style-type: none">- полное прекращение деятельности и, как следствие, — продажа имущества и увольнение работников;- продажа компании другому собственнику и адаптация к стадии жизненного цикла новой организации

Дерево целей

Важным этапом формирования модели управления является описание целей функционирования в терминах характеристик предприятия как сложной системы. Для этого проводится разукрупнение (квантификация) исходной цели на совокупность подцелей. При необходимости полученные подцели могут быть соотнесены с каким-то аспектом деятельности предприятия (например, выделены маркетинговые, финансово-экономические, социальные подцели).

Последовательное осуществление квантификации позволяет получить многоуровневое иерархическое дерево целей предприятия. На его нижнем уровне формируется полный набор измеримых параметров оперативной деятельности. Впоследствии это дает возможность построить совокупность вычислительных процедур, связывающих цели высшего уровня с параметрами внешней и внутренней среды, которая создает основу для принятия оптимальных управленческих решений.

В рамках системы сбалансированных показателей эффективности (Balanced Scorecard — BSC) предприятие рассматривается в четырех основных проекциях: 1) финансовой; 2) маркетинговой; 3) внутренних бизнес-процессов; 4) обучения и роста. Для них разрабатывается индивидуальная для каждого предприятия цепочка формализованных по определенной методике целей и соответственно совокупность стратегий. С целями могут соотноситься как количественные, так и качественные критерии. Число иерархических уровней дерева целей зависит от масштаба предприятия и определяется в соответствии с его организационным построением. Например, первый — корпоративный уровень, второй — уровень бизнес-единиц, третий — уровень департаментов и руководителей высшего звена, четвертый — уровень подразделений и менеджеров среднего звена, пятый — отделов, низшего руководства, шестой — линейного персонала. Интеграция критериев происходит горизонтально (за определенные периоды времени) в рамках каждого из уровней. Вертикальная интеграция критериев, как правило, не осуществляется. Эффективность достижения вышестоящих

целей определяют только критериями данного уровня. В процессе обратной связи осуществляется мониторинг и анализ того, насколько грамотно была спроектирована первоначальная модель. Если возникает ситуация, когда цели низшего уровня достигнуты, но при этом имеет место неудовлетворительное положение на более высоком уровне, тогда возникает вопрос о пересмотре подцелей или более правильном определении критериев эффективности.

Если процесс квантификации удастся довести до получения набора количественно измеримых целей, то возникает задача определения для каждой цели этого набора численных параметров, обычно называемых критериями оценки системы. Разнообразие и противоречивость декларируемых различными заинтересованными сторонами целей находит отражение в проблеме многокритериальности оценки системы. Необходимость использования для оценки эффективности функционирования нескольких критериев обусловлена следующими причинами. Во-первых, дерево целей предприятия на нижнем уровне иерархии содержит, как правило, не одну, а набор количественно измеримых целей, не сводимых одна к другой, и поэтому описываемых различными критериями, в том числе косвенными. Во-вторых, каждая цель не обязательно характеризуется одним критерием.

В общем случае процесс разукрупнения приводит к построению многоуровневого дерева целей. При этом число уровней иерархии дерева определяется числом этапов квантификации, а последнее, в свою очередь, зависит от степени детализации параметров бизнес-процессов. Чрезмерная детализация может привести к потере набором целей свойства оптимальности, так как влияние каждой мелкой цели на исходную цель оказывается малым.

Управление по целям

Наряду с официальными целями, или целями-заданиями, содержащимися в планах организации, в современном управлении все более широкое распространение получают неофициальные цели-ориентиры.

Они формулируются самими исполнителями в дополнение к официальным с учетом конкретных должностных обязанностей и своих личных качеств, что служит дополнительной гарантией их реалистичности. Достижение таких целей стимулируется в первую очередь.

Управление процессом их постановки и оценки реализации получило название *management by objectives* (MBO), или в русском варианте *управление по целям* (УПЦ).

Целевое управление начинается с того, что руководитель доводит до сведения подчиненных касающиеся их позиции официального плана, помогает составить список индивидуальных или групповых целей, оптимизирующих конечный результат

деятельности организации (подразделения). Собственные цели он определяет совместно со своим непосредственным руководством.

Следующим шагом является создание *декларации* - документа, отражающего *личные цели каждого работника*, связанные с реализацией официальных целей.

Цели, содержащиеся в декларации, при необходимости выносятся на общее обсуждение и согласование. Поэтому они не являются уже чисто формальными, навязанными исполнителям сверху. Это уже во многом *их* цели, а поэтому обычно реализуются с гораздо большей заинтересованностью.

Декларация позволяет усилить связь между официальными и личными целями, создать необходимую основу для персонифицированного морального и материального поощрения в соответствии с вкладом в общее дело.

Затем составляется конкретный план действий под каждую личную цель (с указанием сроков, ресурсов и проч.), уточняются должностные инструкции, критерии оценки, определяется сфера ответственности.

Контроль может осуществляться, например, с помощью плана-графика, где отражается фактическое выполнение работ, а также в процессе регулярных оценочных бесед, которые могут проводиться ежеквартально.

Подведение итогов производится также во время собеседования путем сопоставления достигнутых результатов с положениями декларации и целями организации.

Итоговое собеседование служит основой для нового цикла планирования. Оно предполагает определение целевых показателей, ресурсов, критериев, на основе которых будет оцениваться деятельность работника в следующем периоде, и разработку мероприятий, направленных на их достижение (индивидуальных планов работы, планов развития личности).

УПЦ имеет и немалые недостатки. Прежде всего они связаны с созданием декларации.

Во-первых, этот процесс требует большой подготовительной работы, немалых затрат времени, а подчас и средств.

Во-вторых, преувеличивается роль количественных, формальных показателей (это порождает путаницу при наличии их большого числа).

В-третьих, не все цели могут быть выражены количественно (что в данном случае крайне важно в связи со стимулированием).

В-четвертых, декларация непригодна для рабочих.

В-пятых, декларация недостаточно объективна. В нее стараются включить прежде всего «красивые», глобальные, престижные, а не важные цели; цели, связанные с преодолением помех, вместо ориентированных на поиск дополнительных возможностей; цели, направленные на решение поверхностных, а не глубинных проблем, которые могут иметь для организации первостепенное значение.

Для того чтобы цели реально повышали трудовую активность персонала, они должны соответствовать основным принципам и методам работы, принятым в организации; интересам персонала; быть достаточно трудными и увлекательным пробуждать в людях азарт и стремление проявить себя.