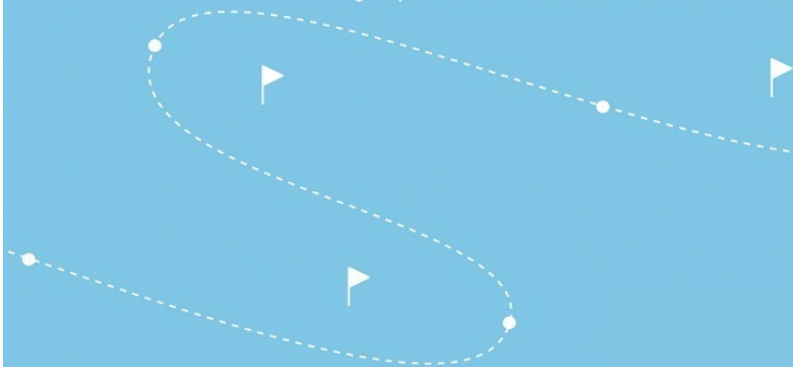


# Регулярный менеджмент

Технология эффективного  
управления по целям



Сергей Филипенко

Григорий Кожемякин

**Григорий Кожемякин  
Сергей Филипенко**

**Регулярный менеджмент.  
Технология эффективного  
управления по целям**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=29802590](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=29802590)  
ISBN 9785449029867*

**Аннотация**

«Если ты хочешь построить корабль, не надо созывать людей, чтобы все спланировать, разделить работу, достать инструменты и рубить деревья, надо заразить их стремлением к бесконечному морю. Тогда они сами построят корабль...» Антуан де Сент-Экзюпери

# Содержание

Введение	5
Глава 1. Цели, платформа и стратегия компании	10
1.1 Цели. Определение	10
1.2 Цели. Принадлежность	15
1.3 Цели. Оценка	17
1.4 Цели. Рассеивание	21
1.5 Цели. Смещение	24
1.6 Цели. Управление	32
1.7 Платформа. Эффективное управление компанией	34
1.8 Стратегия. Определение	35
Конец ознакомительного фрагмента.	36

# **Регулярный менеджмент Технология эффективного управления по целям**

**Сергей Филипенко  
Григорий Кожемякин**

*Корректор* Алексей Леснянский

*Дизайнер обложки* Ольга Третьякова

© Сергей Филипенко, 2018

© Григорий Кожемякин, 2018

© Ольга Третьякова, дизайн обложки, 2018

ISBN 978-5-4490-2986-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Введение

*«Если ты хочешь построить корабль, не надо созывать людей, чтобы все спланировать, разделить работу, достать инструменты и рубить деревья, надо заразить их стремлением к бесконечному морю. Тогда они сами построят корабль...»*

Эти слова Антуана де Сент-Экзюпери из сказки о Маленьком принце как нельзя лучше подходят к описанию Технологии эффективного управления по целям, о которой пойдет речь в этой книге.

Технология эффективного управления по целям – это комплексный, системный и технологичный набор принципов и инструментов для построения управленческого контура компании. Технология создает результативную и прозрачную систему внешнего и внутреннего сопровождения бизнеса для владельцев и менеджмента. Предоставляет возможности для развития и самореализации сотрудников. Позволяет обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество, рост операционной эффективности и стоимости активов.

## **Почему эта тема важна?**

Большинство компаний рано или поздно сталкивается с такими вопросами, как невыполнение планов, отток клиен-

тов, рост издержек и рядом других. Темпы роста замедляются, а подчас фирма стоит на грани банкротства. Можно винить экономическую ситуацию в стране, законодательство, чиновников или конкурентов, а можно взглянуть на работу компании изнутри, где чаще всего и сокрыты ответы на многие вопросы.

И тогда обнаружится, что в компании происходит множество процессов, которые препятствуют развитию бизнеса. Отсутствует видение и миссия компании. Нет четко поставленных оперативных и стратегических целей, которые разделяют сотрудники.

**Что происходит, если руководство не может четко сформулировать цели и задачи для работы компании?**

- какие-то цели не «спускаются» до уровня исполнителей, а так и остаются на бумаге у руководства;
- подчиненные интерпретируют задачи собственной деятельности по-своему, имея приоритетом личный, а не корпоративный интерес;
- снижаются дисциплина и мотивация сотрудников;
- структура «костенеет» и господствует над функцией;
- начинаются конфликты как межличностные, так и производственные, интриги и борьба за власть;
- сотрудники уходят в сферу узких «ведомственных» интересов и т. д.

Это в свою очередь приводит к еще большему размышлению целей бизнеса. И, чтобы держаться на плаву, руководство должно прилагать невероятные усилия, затрачивая личное время и принося в жертву ресурс здоровья.

## **Есть ли выход из этой ситуации?**

Да, выход есть. Это Технология эффективного управления по целям на основе четкой постановки и оценки выполнения задач с помощью ключевых показателей деятельности.

**Применение Технологии в повседневной управленческой практике дает такие преимущества:**

- корпоративные цели последовательно и точно передаются на все уровни компании;
- создается организационный порядок;
- «из тени» выводятся негативные явления, которые препятствовали нормальной работе и достижению целей компании;
- укрепляется дисциплина и растет мотивация персонала;
- повышается эффективность работы руководителей и рядовых сотрудников;
- компания демонстрирует стабильный рост, а жизнь руководства становится гораздо легче.

## **Для кого эта книга?**

Книга предназначена для собственников и руководителей бизнеса, разного уровня директоров и менеджеров. Будет полезна HR-специалистам, а также всем, кто стремится освоить управленческое мастерство.

### **Прочитав эту книгу, вы:**

- научиться корректно формулировать видение, миссию и цели компании;
- определять служебные функции сотрудников и руководителей;
- разрабатывать ключевые показатели деятельности для компании и сотрудников всех уровней;
- давать конструктивную оценку работы компании и персонала;
- освоите методики оплаты по результатам работы.

Книга дает не только общее теоретическое представление о концепции управления по целям, но содержит пошаговую практическую методику, которую можно без труда внедрить в любой компании.

Вы получите эффективные рабочие инструменты, применение которых существенно повысит успешность компании.



Если после прочтения книги у вас возникнут вопросы или предложения, напишите по адресу электронной почты: **bizbuilder.biz@gmail.com.**

# Глава 1. Цели, платформа и стратегия компании

## 1.1 Цели. Определение

Книга посвящена такой технологии менеджмента как эффективное управление по целям, поэтому будет логично в самом начале дать определение, что такое цель.

В книге А. Г. Асмолова «Психология личности» дается такое определение: «Цель – осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлено действие человека».

В. И. Даль в «Толковом словаре живого великорусского языка» определял цель так: «Цель – желанье, стремление, намеренье, чего кто силится достигнуть. Цель есть начало или корень дела, побужденье; за ним идет средство, способ, а вершит дело цель, достижение ее».

В «Малом энциклопедическом словаре» Брокгауза и Ефрона читаем: «Цель есть представление, которое человек стремится осуществить».

Википедия обобщила все эти определения: «Цель (от нем. Ziel) – идеальный или реальный предмет сознательного или бессознательного стремления субъекта; конечный результат,

на который преднамеренно направлен процесс; доведение возможности до ее полного завершения; осознанный образ предвосхищаемого результата».

Это теоретические подходы. В практике управления бизнесом рассматриваются два способа определения цели.

В первом случае цель подразумевает представление о желаемых изменениях в сторону идеального состояния, таких как рост продаж и максимизация прибыли, сокращение издержек, снижение текучести кадров и др. Здесь цель видится как некий вектор изменений, но при этом нет точных сроков и критериев достижения этих изменений.

В самом начале целеполагания такой подход вполне обоснован: чтобы понять, что именно планируется достичь, надо осознать общее направление развития, чего хотим достичь в принципе. Это цели-намерения.

Второй подход – цель как «оцифрованное» намерение, то есть заданы точные критерии планируемого результата: «на 10% поднять выручку компании во втором квартале», «к концу года повысить индекс удовлетворенности клиентов до уровня 80%» и т. д. Когда цель учитывает требуемые затраты времени и ресурсов для достижения результата, тогда мы ее называем задачей.

Известный метод SMART, используемый в менеджменте и проектном управлении, применим к постановке задач, но не целей-намерений. Так как нам предстоит работать с постановкой задач, давайте освежим в памяти правила метода.

**SMART** – аббревиатура от английских слов Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Timebound. Расшифруем каждое слово:

**Specific** – цель нужно ставить совершенно понятно, конкретно и недвусмысленно. Сотрудник должен понять всё правильно. Не говорите: «Проведите консолидацию ресурсов с целью мотивации команды, чтобы увеличить продуктивность при реализации забюджетированных инициатив», если можете сказать «Повысьте всем зарплату на 20%, чтобы подстегнуть команду выполнить проект к нужному сроку».

**Measurable** – измеримость цели. Нужно уточнить, в чем планируете измерять результат. Количественные показатели измеряем в соответствующих единицах: в тысячах рублей, в процентах и т. д. Например, «увеличить долю рынка компании на 10% до конца года». Для качественных показателей определяем эталон отношения. Для цели «сформулировать должностные инструкции для работников финансового департамента» критерием качества проделанной работы будет субъективная оценка. Когда мы не можем измерить цель по этим двум критериям, стоит отказаться от постановки данной цели.

**Agreed** – согласованность целей. Цель должна быть,

прежде всего, согласована между тем, кто ее ставит, и тем, кто будет ее реализовывать. Цель должна быть в зоне влияния исполнителя. Кроме того, важно отследить, что исполнитель не испытывает внутреннего сопротивления. Этому будет способствовать выяснение всех подробностей задачи, выявление деталей и ответы на вопросы подчиненных, которых следует мотивировать, наставлять, объяснять, но не запугивать.

Второе согласование целей должно проходить по горизонтали и по вертикали. Это значит, что цели сотрудников должны следовать за целями руководителей, обеспечивая их достижение. Цели разных подразделений и сотрудников должны дополнять друг друга, а не дублировать.

Таким образом, на предприятии должна быть создана система согласованных целей.

**Realistic** – цели должны быть реалистичными, т.е. подвластны достижению этим сотрудником. Нужно учитывать его способности и временные ресурсы. Только осознавая реалистичность достижения этой цели, сотрудник будет прилагать максимум усилий для выполнения поставленной задачи. Если сотрудник сомневается в своих способностях, следует на этапе согласования доказать, что цель ему по силам.

**Timebound** – цели должны быть ограниченными

**во времени**, то есть иметь четкообозначенные временные рамки. Если не задать критерий времени, к которому цель должна быть достигнута, скорее всего, она не будет достигнута никогда, сотрудники отложат решение этой задачи на неопределенный срок.

По методу SMART стоит формулировать цели как отдельного сотрудника, так и подразделений и компании в целом.

Конкретность, измеримость, согласованность, реалистичность и ограниченность по времени – важные критерии правильно поставленной задачи. Но для наибольшей эффективности в достижении управленческих целей стоит рассмотреть еще три критерия: Vision и Valuables, Incentive, Plans. Сокращенно – VIP.

**V** – цели нужно ставить в соответствии с видением (**Vision**) и ценностями (**Valuables**) компании.

**I – Incentive** – буквально значит «стимул». Стимулируйте исполнителей вдохновляющими целями.

**P—Plans** – цели должны четко вписываться в стратегические и оперативные планы компании.

Теперь у вас в руках есть ключ к эффективной постановке задач. Идем дальше.

## 1.2 Цели. Принадлежность

Любой бизнес образуется для достижения каких-то целей, способствуя удовлетворению интересов разных групп людей: владельцев бизнеса, менеджеров разных уровней, рядового персонала, клиентов. Эти люди – заинтересованные стороны в деятельности компании, так как преследуют реализацию собственных целей. Чтобы бизнес рос и развивался, он обязан предоставлять возможность реализации собственных целей каждой группе людей, тогда они тоже будут выполнять свои функции по отношению к бизнесу. Поэтому важно соблюдать баланс интересов и целей всех сторон.

Цели владельцев компании – это увеличение прибыльности бизнеса и его стоимости. В идеале – настроить процессы так, чтобы получать максимальную прибыль при минимальном участии в процессах. Кроме чисто финансовых целей, многие собственники преследуют такие цели, как стать влиятельным человеком, войти в круг элиты, получить известность и др.

Цели сотрудников компании опираются как на базовые интересы – финансовые вопросы, стабильность, так и на потребность в общении, уважении, признании, карьерном и профессиональном росте. Получив это, сотрудник становится лояльным, то есть имеет внутреннюю мотивацию трудиться и достигать поставленных целей.

Руководители имеют те же цели, что и другие сотрудники, а кроме того стремятся к реализации своих специфических целей, которые отражают их роль в компании. Будучи заинтересованы в непрерывном развитии и повышении эффективности компании, они способны создать хорошо отлаженную систему, все части-подразделения которой работают согласованно. Они следят за дисциплиной, работают над повышением качества продукции или услуг, поддерживают высокую мотивацию персонала и т. д.

Важно, чтобы все заинтересованные стороны получили удовлетворение собственных интересов.

Также на достижение целей бизнеса влияют цели партнеров, инвесторов, клиентов, поставщиков и органов власти — они все должны быть логически взаимосвязаны и сбалансированы.



## 1.3 Цели. Оценка

Как определить качество поставленных целей? Основной критерий – насколько цель является продуктом нашего осознанного выбора, а насколько мы вынуждены ее достигать. Те цели, которые не зависят от внешних факторов и других людей, – имеют высшее качество, а те, без достижения которых мы не выживем, – низшее.

Итак, по качеству цели делятся на три уровня: низший, средний и верхний.

В самом низу – пассивные цели, или базовые цели, они необходимы банально для выживания бизнеса, не являются результатом нашего свободного выбора.

**Пассивные цели** ставятся от потребностей или от заданий.

- Цели от потребностей – даже и не цели, а вынужденная необходимость. Например, производство и реализация продукта – не цель, а способ получения прибыли.
- Цели от заданий также вынужденные, но их ставят органы власти или владелец бизнеса. «Погасить задолженность по налогам» или «поднять выручку до пяти миллионов» – пример таких целей.

Цели среднего качества называются **реактивными** – это

своеобразная реакция на вызовы окружающего мира или внутренние процессы компании. Они бывают нескольких видов:

- **От угроз.** Их постановка – желание собственника или руководства компании избежать или смягчить угрозы. Угроза отличается от потребности тем, что сама не проявляется, ее надо выявить, обозначить вероятность и предотвратить. Появление у конкурентов новой технологии или санкции против государства, в котором вы ведете бизнес, – все это нужно отслеживать и грамотно реагировать на изменения.

- **От проблем.** Такие цели ставятся только в случае появившихся или намечающихся проблем. Важно четко обозначить источник неблагополучия и подобрать верное решение для его устранения.

- **От борьбы интересов** цели ставятся, когда возникает конфликт интересов, который можно решить либо через консенсус, либо через принуждение. Например, сотрудник хочет получать больше. Есть несколько вариантов: 1) пойти ему навстречу и увеличить зарплату, 2) поговорить и понять, какие дополнительные обязанности он возьмет на себя, чтобы получать больше или 3) отказать. Борьба интересов может завязаться с конкурентами на рынке. Здесь тоже есть варианты: наращивать свои преимущества и подавить конкурентов или договариваться и т. д.

- **От взаимного сравнения** цели появляются после

сравнения себя с компаниями, с которыми бизнес напрямую не конкурирует, но может перенять нечто полезное, как то технологии продвижения на рынок или стиль общения с клиентами и т. д. Даже если это совсем другая отрасль, всегда есть чему поучиться.

Реактивные цели считаются целями среднего качества, потому что мы сами принимаем осознанные решения – реагировать или нет на внешние раздражители (кризис, активизация конкурентов и прочее) и как именно реагировать.

**Проактивные цели – цели высшего качества .** Мы их ставим самостоятельно и предельно осознанно на основе видения, миссии и ценностей компании.

• **Целеполагание от ценностей** – это наше понимание, к чему мы стремимся и что допустимо при реализации целей. К примеру, когда в идеологии бизнеса есть такая ценность, как забота об экологии, то, соответственно, формулируются цели по сохранению окружающей среды, внедрении соответствующих технологий или производству экологически чистых продуктов. Не имеет значения, делают что-то такое конкуренты или нет. Это – ценности самой компании. Это важно как для собственника, руководителя, так и для рядовых сотрудников.

• **Целеполагание от видения.** Видение – это описание желаемого состояния компании в будущем, ориентир движения бизнеса. Оно должно вдохновлять, способствуя мо-

тивации всех сотрудников. Вопросы для постановки целей на этом уровне: какое идеальное будущее у компании? Какой путь нужно пройти, чтобы к нему прийти?

- **Целеполагание от миссии.** Вопросы: каково предназначение нашего бизнеса? Какие цели, не связанные с прибылью, мы преследуем? Что хорошего наш бизнес привнесет в жизнь города, страны, нации, отрасли, мирового сообщества?

## 1.4 Цели. Рассеивание

Как показывает практика, даже умея правильно формулировать цели, управленцы сталкиваются с таким неприятным феноменом, как рассеивание и смещение целей.

Любые цели компании достигаются работой сотрудников и подразделений, соответственно, возникает необходимость «спустить» цели на уровень исполнителей.

Цели, спускаясь на нижние уровни, должны обрастать подцелями, которые все вместе реализуют цели компании. Но часто бывает так, что при передаче целей на нижние уровни происходит постепенное искажение и рассеивание целей. Как результат: цели компании непонятны сотрудникам, кажутся им незначительными и неинтересными и поэтому игнорируются.

**Попробуем разобраться, почему происходит размытие целей?**

1. «Испорченный телефон». Цель была сформулирована руководителем неясно, имела двоякое прочтение. Подчиненный понял ее по-своему. Чем больше звеньев в цепи, тем более искаженной будет конечная цель, если не озаботиться точностью понимания на каждом этапе.

2. «Коммуникативные тромбы», т.е. информация застре-

вает или вообще исчезает на определенных этапах. Присутствующий на совещании руководитель возвращается в отдел и не рассказывает подчиненным о поставленной перед ними цели. Причина может быть в том, что он забыл или решил сделать всё сам, но не смог – в любом случае цель не была реализована.

3. «Личный интерес». Получив задание, сотрудник переструктурирует цель так, чтобы получить личную выгоду. Так бывает, когда сотрудник чувствует, что ему недоплачивают, и начинает использовать клиентскую базу компании для продажи «левой» продукции.

4. Банальная бюрократия, которая возникает из-за желания отдельных сотрудников занять дополнительную власть, подняв собственный статус и значимость внутри компании, пользуясь своими полномочиями и служебным положением. Причем бюрократами бывают как директора, так и уборщицы, примеры такие известны.

5. Клики, или сговор некоторых сотрудников с неблагоприятными целями, например, воровство продукции или создание нового бизнеса внутри компании с планами впоследствии уйти, прихватив ключевых клиентов и т. д.

6. «Структурный фетишизм». Когда внутренние, «структурные» цели становятся для компании важнее внешних и вытесняют их. Или создаются избыточные подразделения, и внутренняя жизнь компании настолько усложняется, что работники вместо обслуживания клиентов вынуждены обес-

печивать информацией эти подразделения, писать для них многочисленные отчеты.

7. Позиционные конфликты – противоречия между интересами подразделений и людей в разных должностях. Известны случаи борьбы за власть между начальниками и подчиненными, разными департаментами и отделами. Такая борьба за ведомственные интересы вредит достижению общих целей бизнеса. Бывает, что такие конфликты вырождаются в автаркию – полную обособленность, замкнутость подразделений, когда каждый отдел работает на себя, не представляя, над чем трудятся другие подразделения и каковы общие цели компании. Так возникает застойное болото, бизнес-процессы тормозятся или вообще останавливаются.

Безусловно, это не все причины рассеивания целей, мы перечислили основные.

## 1.5 Цели. Смещение

Помимо рассеивания существует такое явление, как смещение целей. Суть явления в том, что достижение цели растянуто во времени, за которое цели отдельных людей и предприятий претерпевают незаметные изменения и в итоге искажаются настолько, что бывает трудно понять, что задумывалось изначально. В исследованиях по системной динамике этот процесс называется «Дрейфующие цели».

Мы знаем, что цель – это разрыв между тем, что есть, и тем, что необходимо достичь. И чем больше этот разрыв, тем больше напряжение, поэтому рождается искушение не искать ресурсы для достижения цели, а снизить уровень притязаний. То есть не подтягивать реальность к цели, а опустить цель до уровня реальности. Упрощение цели, или «дрейф вниз», дали название этому явлению.

Причем, чем больше разрыв между фактическим положением дел и целью, тем больше усилий по преодолению данного разрыва нужно приложить. Рост усилий ведет к улучшению фактического результата, что, естественно, уменьшает имеющийся разрыв.

Но верно и другое: чем больше разница между фактическим и планируемым результатами, тем сильнее влияние факторов, ведущих к упрощению цели. Это влияние стремится уменьшить разрыв между «фактом» и «планом»,



«ослабляя» планируемый результат.

*Вывод: чтобы снизить напряжение, нужно «либо больше иметь, либо меньше хотеть». Если «больше иметь» не получается, остается «меньше хотеть».*

Такая история типична для большинства людей, которые в свое время отказались от амбициозных целей юности. Оказалось, чтобы «больше иметь», надо больше трудиться, больше учиться, разочаровываться и начинать всё сначала, отказаться от многих простых удовольствий. Поэтому было принято решение «меньше хотеть». Часто это решение было неявным, подспудным и лишь с наступлением кризиса среднего возраста плоды этого решения стали очевидны.

Дрейф целей «вниз» в жизни человека затрагивает его финансы, здоровье, образование, внешность, отношения, нравственные убеждения и духовный рост. Тот же процесс происходит с общественным сознанием, когда общество готово мириться с социальными болезнями, такими как бедность, пошлость, насилие и разврат в кино и СМИ, взяточничество, деградация образования.

В бизнесе дрейфуют стандарты и нормы. Например, в начале обслуживание по индексу удовлетворенности покупателей равнялось 90%, но постепенно снизилось до 70%, и никто не заметил, хотя на стратегических сессиях были озвучены стандарты не ниже 85%. Время доставки товара вы-

растает с 24 до 48 часов. И вроде бы причины весьма веские: нехватка кадров, но и решать вопрос никто не спешит. На производстве поднимается показатель «доля претензий» до уровня 10%, при том что изначально получать рекламации от клиентов считалось событием из ряда вон выходящим. Мечты владельца картонажной фабрики о захвате трети розничного рынка спускаются до 15%, а в итоге компания кое-как удерживает 5%.

### **Факторы, влияющие на упрощение целей:**

- Страх неудач. Нежелание рисковать.
- Statusquo. Нежелание перемен, довольствование тем, что есть.
- Недостаток мотивации.
- Отсутствие явных угроз, отсутствия проблем, иллюзия неуязвимости.
- Представление об имеющихся ресурсах, как о недостаточных, неуверенность в своей команде и коллегах.
- Реальная недостаточность ресурсов и неумение распорядиться имеющимися финансовыми, информационными, технологическими и другими ресурсами. Это единственная уважительная причина для упрощения целей.
- Действительное или кажущееся отсутствие метаресурсов – ресурсов, которые нужны, чтобы приобрести ресурсы, то есть нет знаний, где можно найти знания, финансы, ин-

формацию и другие ресурсы для решения задач.

- Потеря ценностей как всей организацией, так и отдельными людьми. Это очень важная причина, потому что цели зависят от ценностей и дрейфуют вслед за ними.

Рассмотренные факторы перемещают планку цели вниз. Но давление может действовать и снизу вверх. Когда цель реализуется частично или полностью – разрыв между фактом и желаемым результатом сокращается и начинают действовать факторы на усложнение цели – планка задирается выше и снова получается разрыв и напряжение. Этот случай можно описать словами «чем больше у тебя есть (денег, власти, почета), тем больше хочется». Может хотеться всё больше власти, денег и почета, а может хотеться новой обстановки или начать другой бизнес. Замечено, что с ростом доходов растут и расходы. Хочется сходить не просто в ресторан, а в лучший ресторан, купить не просто новую одежду, а дорогой бренд. Тоже касается и знаний. Сократ точно выразил это крылатой фразой: «ἐνὶ ὁδοῦ τι οὐδὲν οἶδα» – «Я знаю, что ничего не знаю». Это применимо и к негативным сторонам жизни: чем больше куришь, тем больше хочется. По этому принципу развиваются любые зависимости: хоть алкоголизм, хоть игра в «Танки».

Нас же интересуют цели бизнеса. Они тоже не являются исключением из этого правила, подвергаясь усложнению после того, как предыдущие цели были достигнуты. Главное,

понимать, подкреплены ли новые цели нужными ресурсами, может быть, скрытыми, которые ранее не использовались, либо привлеченными дополнительно под проект или конкретного исполнителя. Усложнение целей без нужных ресурсов не будет способствовать их достижению, мало того – приведет к перенапряжению и демотивации сотрудников, сбоям в рабочих процессах и в конечном итоге к финансовым потерям.

Очень частая ошибка собственника бизнеса – желание поднять план отделу продаж, когда те перевыполнили предыдущий план, за что им были начислены хорошие премии. В случае такого усложнения цели сотрудники чувствуют себя обескураженно: теперь трудиться нужно больше, а получить премию сложнее. Получается, что наказали за отличный результат. Так компания начинает терять лучших сотрудников, а те, кто остается, смиряются и работают «без драйва», понимая, что очередное перевыполнение плана приведет к еще большему повышению планки.

Чтобы усложнять цели, нужно сначала привлечь новые ресурсы – деньги, материалы, технологии, людей и многое другое. Иначе вы получите не развитие, а лишь иллюзию, которая рассеется при столкновении с реальным положением дел.

**Что способствует усложнению целей?**

**Практически те же причины, только со знаком плюс:**

- Отсутствие страха. Возможные неудачи и потери воспринимаются как обоснованный риск.
- Желание перемен, неудовлетворенность тем, что есть.
- Появившиеся или грозящие проблемы, которые заставляют предпринимать новые действия, осваивать новую высоту.
- Жадность или страсть к самой работе или ее результатам.
- Внутренняя мотивация, опирающаяся на ценности или простимулированная извне.
- Уверенность в своих силах и в коллективе.
- Появившиеся ресурсы и метаресурсы.

Мы увидели, что цели со временем дрейфуют вверх или вниз, усложняясь или, наоборот, подвергаясь упрощению. Направление этого движения зависит от множества разных факторов, которые создают своеобразное силовое поле с разнонаправленными векторами.

Чаще всего упрощение целей следует избегать, за исключением тех случаев, когда ресурсов или метаресурсов недостаточно. Тогда для сохранения мотивации сотрудников и своей собственной цели можно упростить.

**Как противостоять стихийному упрощению целей?**

- Цели нужно ставить, опираясь на представление о будущем компании, а не исходя из прошлых успехов.
- Цели таких систем, как компания, отдел или отдельный работник должны исходить из целей надсистемы, а не из потребностей этой системы. Законы рынка диктуют цели владельцам бизнеса, те – управляющим, которые устанавливают цели начальникам отделов, те в свою очередь – сотрудникам.
- Важно придерживаться поставленных целей, при этом наращивая усилия и изыскивая ресурсы.

Когда цели сами дрейфуют вверх, беспокоиться не стоит – это действует закон эквифинальности, по которому любая система стремится к своему финальному состоянию – максимальной реализации потенциала системы, независимо от времени и начальных условий. Развитие заложено в человеческую природу, что объясняется избытком психической энергии, и происходит через все большее усложнение целей и стремление к достижению новых.

Тем не менее развитие не всегда желательно. В двух случаях это может привести к нарушениям равновесия и в итоге к разрушению системы: 1) когда новые цели той или иной подсистемы противоречат целям всей системы или других подсистем; 2) когда возможности самой системы не соответствуют целям.

**Как избежать нежелательного дрейфа целей**

## **вверх?**

- Увяжите цели подразделений и работников между собой и согласуйте с общими целями бизнеса. Для этого у вас должна быть осознанная стратегия и конкретно обозначенные цели компании.
- Не позволяйте формулировать цели снизу вверх, без опоры на цели компании.
- Обеспечьте каждую цель нужными ресурсами. Давая задание сотруднику, нужно понимать, имеет ли он необходимую квалификацию, замотивирован ли он, обеспечен ли информацией, инструментами и т. д.

*Вывод: цели без управления рассеиваются, смещаются, дрейфуют по воле обстоятельств, избежать этого нам поможет метод управления по целям.*

## 1.6 Цели. Управление

Замкнутые системы движутся в направлении неупорядоченности и в конечном итоге деградируют – утверждает закон энтропии, сформулированный в 19-м веке немецким физиком Рудольфом Клаузиусом.

Любая организация как закрытая система рано или поздно будет разрушена. Задача руководителя – противостоять закону возрастания энтропии, или хаоса. Метод управления по целям помогает бороться с рассеиванием и смещением целей, продлевая жизнь компании и способствуя достижению успеха.

Термин «управление по целям» впервые был введен и популяризирован Питером Друкером в 1954 году в книге «Практика менеджмента».

Суть метода в том, что он помогает четко и конкретно формулировать цели, согласовывая их как между разными подразделениями (движение по горизонтали), так и обеспечивая передачу целей вниз без каких-либо искажений (движение по вертикали).

Создается сбалансированная система целей, помогающая каскадировать цели, распределять их по бизнес-процессам и подразделениям. При этом подразделения знают и понимают не только собственные цели, но и общие цели компании, и могут согласованно взаимодействовать для их достижения.



Далее цели подразделений доводятся до уровня исполнителей. В итоге каждый сотрудник получает свои цели, достижение которых обеспечивает достижение целей подразделения и компании в целом.

Как и любой метод, метод управления по целям подвергался критике, менялся, совершенствовался. Со временем он был существенно доработан и сменил название на «Управление эффективностью работы», хотя сердцевина метода, его суть осталась прежней.

## **1.7 Платформа. Эффективное управление компанией**

**Обязательные этапы построения работающей системы управления по целям на основе ключевых показателей деятельности:**

1. Четкая формулировка миссии, ценностей и видения компании.
2. Выстраивание бизнес-модели с учетом дальнейшего развития.
3. Оптимизация структуры компании.
4. Принятие стратегических целей.
5. Запуск стратегических проектов.
6. Формулировка служебных функций руководителей и сотрудников.
7. Создание системы ключевых показателей деятельности.
8. Конструирование системы оплаты по результатам работы.
9. Пробная эксплуатация и внедрение системы.
10. Регулярное обновление и развитие системы.

Важно понимать, что система создаётся последовательно, поэтому недопустимо пропускать те или иные этапы.

## 1.8 Стратегия. Определение

В предыдущем параграфе мы рассмотрели этапы построения системы управления по целям на основе ключевых показателей деятельности. Первые пять шагов в этой модели – от формулирования миссии до выбора стратегических проектов – имеют непосредственное отношение к стратегической работе, созданию стратегии компании.

Стратегия – это система долгосрочных целей и способов их достижения, обеспечивающих сохранение и развитие компании.

Как показывает опыт, очень много компаний в России, да и за рубежом работают, не имея ясной и понятной стратегии. Они опираются не на внутренний стержень целеполагания, а на вызовы, которые диктует внешняя ситуация. Но, даже имея успешную бизнес-модель и хорошую систему показателей, такая компания рано или поздно пойдет на дно – лишь вопрос времени когда.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.