

ВНЕДРЕНИЕ МЕТОДИКИ «МЕНЕДЖМЕНТ ПО ЦЕЛЯМ» НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

Васильева Ю.М.

*ФГАОУ ВПО Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,
101000, г. Москва, ул. Мясницкая, д.20.*

e-mail: yumvasileva_2@edu.hse.ru

поступила в редакцию 13 февраля 2014 года

Аннотация

Данная работа посвящена концепции управления «management by objectives», в частности ее применению на предприятии малого бизнеса – ООО «Артстория». Будет рассмотрено, как происходит процесс ее внедрения, какие аспекты легко входят жизнь компании, а чему еще следует уделить внимание.

Ключевые слова: менеджмент по целям, МВО, постановка целей, мотивация персонала, KPI, обратная связь.

Введение. Еще совсем недавно большинство компаний строилось на жесткой дисциплине и строгом подчинении сотрудников начальству. В последнее время ситуация в российской бизнес среде сильно изменилась, компании выбирают другие принципы построения коммуникации, мотивации и других процессов.

Объектом исследования является методика «управление по целям» (management by objectives / management by results), ее основные принципы и условия функционирования. Предметом исследования является система управления на предприятии малого бизнеса. Цель исследования состоит в изучении того, как методика «менеджмент по целям» работает на практике в компании малого бизнеса, как проходит процесс ее внедрения, а также нравится ли она персоналу. Для достижения цели ставятся следующие задачи: изучить теоретические основы данной методики, поработать с персоналом и руководством компании-представителя малого бизнеса и узнать детали и результаты функционирования «управления по целям».

Основная часть. Впервые термин «management by objectives» (МВО) был употреблен Питером Друкером в его труде под названием «The practice of management» в середине прошлого столетия. Несмотря на то, что целевой аудиторией книги были управляющие компаниями в США послевоенного времени, сам Друкер в предисловии к российскому изданию 2000 года отмечал, что в связи с переходом от советской экономики и моделей управления к современным, «Практика менеджмента» является актуальным пособием для российских компаний 21 века [1].

Он отмечает основные обязанности менеджера:

- постановка целей
- организация деятельности фирмы и принятие решений
- мотивация и подбор персонала
- измерение результатов труда посредством показателей

Таким образом, эффективность предприятия достигается при верном исполнении менеджером этих обязанностей. Пренебрежение ими может негативно сказаться не только на внутренней среде компании, но и на результатах деятельности в целом, поэтому при построении системы управления и организации работы управленческих кадров стоит, прежде всего, придерживаться вышеперечисленных положений.

Однако зачастую прописанные на бумаге истины не всегда удается в полной мере реализовать на практике, что касается и сферы менеджмента организаций. И если в компаниях-представителях крупного бизнеса существуют отделы, специализирующиеся на управлении персоналом, планировании, коммуникации внутри фирмы, то компании малого

бизнеса с небольшим числом сотрудников, как правило, не могут себе этого позволить. В итоге, на плечи руководителей ложатся все обязательства по выстраиванию эффективной системы управления.

Интересно изучить, каким образом фирма малого бизнеса внедряет в свою жизнь концепцию «менеджмент по целям».

В ходе изложения результатов практической части работы будут также представлены и некоторые теоретические положения.

Для проведения исследования была выбрана московская компания «Артстория», специализирующаяся на производстве рекламных сувениров. В числе клиентов такие компании как «Газпромбанк», «Сбербанк России», «Роснефть», «Лаборатория Касперского» и др.³ В штате сотрудников, включая учредителей, 10 человек.

Видится необходимым разобраться во всех аспектах жизни организации, чтобы исследование наиболее полно отражало ее особенности.

В качестве первого знакомства с рабочим процессом компании был сделан звонок под видом потенциального клиента. Очень важно, как ведет себя представитель компании, отвечающий на телефонный звонок, ведь именно он создает первое «живое» впечатление о компании. Надо сказать, первое «испытание» было пройдено на «отлично».

Интервью.

На следующий день была запланирована встреча с генеральным директором «Артстории», господином N⁴. Надо отметить, что разговор шел скорее в неформальном стиле, и оставил в целом приятное впечатление.

Руководство компании старается внедрить «менеджмент по целям», однако еще не все процессы отлажены, поэтому сотрудничество стало полезным не только для автора работы, но и для господина N.

Выяснилось, что господин N придерживается следующих принципов: отсутствие жесткой дисциплины и надзора за работой сотрудников, «запугивания» персонала. Цитата из разговора: «Рекламное агентство – площадка для креатива и воплощения в жизнь самых смелых идей, чего точно нельзя добиться, загнав людей в строгие рамки. Каждый сотрудник личность, творческая личность. Пусть приходят в 9, в 10, 10.30, в конце концов, это не так важно, но зато делают работу качественно и с интересом».

Такое отношение к работе и сотрудникам со стороны руководства должно позитивно сказываться и на отношении персонала. Но все-таки вызывает большой интерес, как же построена система мотивации в компании. Оказалось, фирма изначально старается набирать высокомотивированных и трудолюбивых людей, которые смогут по достоинству оценить довольно свободные и комфортные условия работы. Ведь ленивому, инертному человеку не всегда на пользу атмосфера расслабленности. Если поместить такого человека в созданные компанией условия, обе стороны не останутся в плюсе.

Мотивация персонала в компании и использование KPI.

Кто же такой этот «высокомотивированный претендент»? Для того чтобы в этом разобраться, господин N рассказал о процедуре собеседования и приеме на работу. Фирму не интересует наличие диплома о высшем образовании, важен скорее уровень культуры и самообразования; опыт работы необходим; из личных качеств внимание уделяется общительности и в особенности стремлению к росту, развитию. Одним из ключевых является вопрос о заработной плате: какую сумму человек хочет получать сейчас, а какую через некоторый промежуток времени. Так фирма проверяет, хочет ли человек развиваться и идти вперед, или же он не имеет особого представления о своих планах на жизнь.

Но что же происходит дальше? Ведь даже высокомотивированный человек спустя какое-то время начинает выполнять работу уже с меньшим энтузиазмом. Выяснилось, что в компании используются как денежные способы мотивации, так и моральное стимулирование.

³ <http://artstoria.ru/nashi-klientyi.html>

⁴ По просьбе членов организации имена публиковаться не будут.

Надо отметить, что процесс мотивации является одним из ключевых положений «менеджмента по целям», ведь важно, чтобы у сотрудников присутствовал интерес к выполняемой работе, чтобы люди чувствовали себя частью компании, проявляли инициативу. Опыт «менеджмента по инструкциям», который характеризуется конформизмом и строгим подчинением сотрудников правилам, показывает, что такая система в условиях небольшой компании препятствует ее развитию [2].

В «Артстории» у некоторых сотрудников есть переменная часть заработной платы, которая может зависеть от различных показателей. Эти показатели для каждой должности можно увидеть в таблице.

Таблица 1. – Соотношение должностей с показателями эффективности работы.

Должность	Показатель
Менеджер по работе с клиентами	Прибыль от клиентов
Дизайнер	Объем выполненных работ
Начальник производства	Отсутствие брака продукции / общая прибыль компании
Арт-директор	Общая прибыль компании

Действительно, для менеджера по работе с клиентами логично вычислять надбавочную часть исходя из того, сколько удалось привлечь клиентов и осуществить заказов, а для начальника производства важно, была ли бракованная продукция, ведь именно контроль над производством и есть его прямая обязанность. Эти данные представляют собой КРІ – ключевые показатели эффективности, которые часто применяются в данной методике для оценки деятельности сотрудников [3]. Составляется определенный перечень показателей, который разнится в соответствии с выполняемыми обязанностями и служит объективной оценкой достигнутых результатов.

К методам морального стимулирования в компании относится похвала со стороны руководства за хорошо выполненную работу; создание атмосферы, в которой сотрудник чувствовал бы себя частью общего дела. Для этого сотрудники вовлекаются в процесс принятия решений, который протекает скорее не в форме совещания, а в режиме обмена мнениями и идеями.

Процессы планирования.

Теперь перейдем к процессам планирования. Вообще, постановка целей – ключевой момент методики «менеджмент по целям». В условиях, когда у каждого сотрудника есть четкие задачи и ориентиры, работа становится более структурированной, а желаемые результаты видятся как реальные направления для деятельности, а не абстрактные образы. Говоря об «Артстории», нужно отметить, что четко прописанного стратегического плана развития компании нет, все планы носят характер скорее пожеланий, нежели точных опор для следования. Нельзя сказать, что планирование отсутствует совсем: оно просто не получило должного развития. К примеру, есть ежедневный перечень задач для фирмы и каждого сотрудника, который в конце дня проверяется, есть цели компании и цели работников, однако они не достаточно конкретизированы.

Фирма ведет бухгалтерскую отчетность, практикуется ведение ведомостей по выполненным или принятым заказам, по стадии готовности уже имеющихся. Эти отчеты довольно регулярны и составляются, в зависимости от специфики, каждую неделю, месяц, год.

Эксперимент: Один день в компании.

Следующим пунктом исследования был эксперимент, который заключался в том, чтобы увидеть рабочий процесс изнутри Автор работы, должен был провести один день в ООО «Артстория» в качестве стороннего наблюдателя. Стоит представить основные сведения, которые были получены в ходе эксперимента:

- Время прихода на рабочее место находится в промежутке с 9 до 11.30. Со стороны руководства не прозвучало замечаний, в связи с тем, что генеральный директор сам установил довольно свободный график.
- Не принято называть друг друга на «вы», даже при обращении к руководству, отсутствуют привычные отношения «начальник-подчиненный».
- Созданы комфортные условия труда: пространство разделено перегородками, что позволяет отграничить личное пространство каждого.
- Сотрудники практически не тратят время на посторонние дела, у каждого определены задачи на день, которым они следуют.
- В течение дня сотрудники обсуждали с руководством текущие вопросы фирмы, было собрано небольшое совещание касаясь выполнения некоторых заказов, а вечером подведены итоги работы и составлены планы на следующий день.

Данный эксперимент показал, что в компании действительно хорошо развита обратная связь, процесс совместного принятия решений. К тому же, малый размер помещения и небольшое число сотрудников делают процесс коммуникации внутри фирмы очень быстрым и легким, а теплые отношения помогают чувствовать себя раскованнее и уверенно высказывать свои идеи. Касаясь процесса планирования, действительно цели четко не сформулированы, но видно, что сотрудники и руководство «смотрят в одну сторону»; имеются зачатки планирования в виде составления задач на день.

Анкетирование сотрудников.

Помимо всего прочего, сотрудники прошли анкетирование, целью которого было выявить, насколько их устраивает работа, которой они занимаются, рабочие условия; показать представления о наиболее комфортной рабочей обстановке.

Полученные ответы показали, что в большинстве сотрудники довольны своей работой, понимают, каковы цели компании и как их достичь. Тем не менее, половина опрошенных перешли бы в другую компанию при предложении более высокой заработной платы, лучших возможностях для роста, близости к дому. В целом, персонал удовлетворен системой мотивации, однако один из сотрудников написал: «производительность сотрудника в этой компании больше зависит от личной ответственности». Касаясь планирования и координации есть мнения, что эти два аспекта в компании отсутствуют.

Выводы. После тщательного изучения жизни компании и протекающих в ней процессов стоит дать следующие рекомендации по улучшению системы управления.

Во-первых, как отмечалось, процессы планирования и постановки целей развиты не в полной мере. Фирме стоит перенести имеющиеся пожелания на бумагу, обратиться к такому инструменту стратегического менеджмента как дерево целей, с помощью которого можно построить разветвленную систему, отражающую взаимосвязь целей и средств их достижения. После чего проверить, отвечают ли цели SMART-критериям, то есть, являются ли они четкими, измеримыми, достижимыми, ориентированными на результат и определенными во времени [4].

Во-вторых, есть смысл разработать систему поощрений в ответ на недовольство персонала оплатой труда. Такие меры будут более выигрышны, чем повышение заработной платы, поскольку возможность получения премий будет служить серьезной мотивацией для сотрудников. Однако условия дополнительных выплат должны быть конкретными, для того чтобы сотрудники четко понимали «правила игры».

В-третьих, анкетирование и эксперимент выявили слабые стороны в процессе координации деятельности сотрудников внутри фирмы. Четкое разделение обязанностей и полномочий не прослеживается, что зачастую приводит к сбоям в работе. Руководству стоит поручать то или иное задание сотруднику только в том случае, если оно входит в круг его компетенций.

В целом, подводя итог проведенного исследования, хотелось бы отметить, что грамотное внедрение методики «менеджмент по целям» требует довольно больших усилий и желания со стороны руководства и персонала. Разработка системы целей, поддержание высокого уровня мотивации, правильное распределение обязанностей, справедливая оценка труда – сложные и трудоемкие процессы, и должно пройти время, прежде чем появятся первые результаты. Однако даже в условиях, когда не все аспекты методики развиты в должной мере, видно, что построение такой системы заслуживает затрат. Прежде всего, она нравится персоналу и руководителю и помогает фирме достигать серьезных результатов. Значит, есть смысл приложить максимум усилий, чтобы в будущем добиться еще больших успехов.

Благодарность.

Автор работы выражает благодарность руководству и персоналу ООО «Артстория» за помощь в проведении данного исследования.

Список литературы

- 1) Друкер П.Ф. Практика менеджмента. М.: Вильямс. 2000. 398 с.
- 2) Интернет-ресурс: Современные тенденции менеджмента российских компаний: от менеджмента по инструкциям (МВИ) к менеджменту на основе создания системы ценностей (МВУ). <http://www.hse.ru/data/2011/10/10/1208788581/Guseva%20N%20%20-%20Harvard%20-%20HSE%20Conference%202010.pdf> (Дата обращения: 13.01.2014).
- 3) Интернет-ресурс: КРП (Key Performance Indicator): разработка и применение показателей бизнес-процесса. Показатели эффективности. <http://www.businessstudio.ru/procedures/business/kpi/> (Дата обращения: 13.01.2014).
- 4) Интернет-ресурс: SMART goals. <http://www.projectsart.co.uk/smart-goals.html> (Дата обращения: 13.01.2014).
- 5) Интернет-ресурс: Правила постановки целей. <http://www.ippnou.ru/print/000873/> (Дата обращения: 13.01.2014).
- 6) Интернет-ресурс: Управление по целям. <http://www.axima-consult.ru/stati-1-40.html> (Дата обращения: 13.01.2014).
- 7) Интернет-ресурс: Как повысить эффективность талантливых сотрудников. <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/1901216/> (Дата обращения: 13.01.2014).