

ТРЕБОВАНИЯ К ЦЕЛЯМ

Долгоруков Александр, к.ф.н.

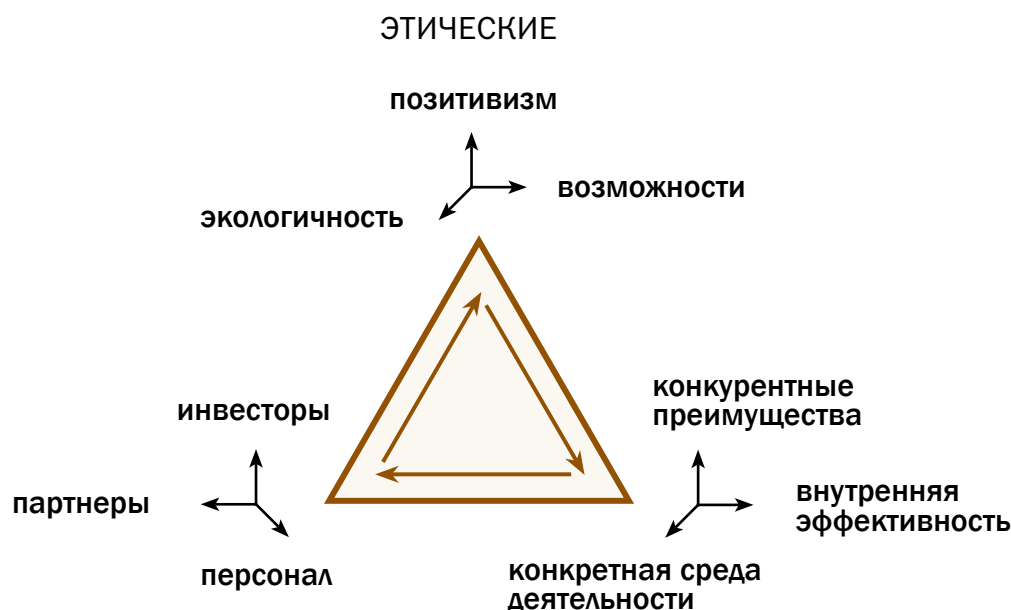
Умение ставить хорошо сформулированные цели — одно из самых значительных качеств лидера. Поскольку цель — это желаемое состояние будущего, достичь которого пытается компания, то через ясное осознание целей упорядочивается деятельность компании. Но чтобы цели вели к эффективным решениям, а затем и действиям, они должны удовлетворять ряду требований.

Значение целей определяется тем, что каждая компания существует ради некоего результата. Осознание этого вносит некоторую упорядоченность в производственную деятельность. Но чтобы цели вели к эффективным решениям, а затем и действиям, они должны удовлетворять, как минимум, этическим и техническим требованиям и быть эффективной (см. схему).

Этические требования к целям

Этические требования к целям сводятся к трём основным положениям.

Во-первых, цель должна быть **позитивной**. Это означает, что в формулировке цели должно быть отражено то состояние дел, которое компания и её лидер хотят достичь, а не то, чего они хотели бы избежать в будущем.



ЭФФЕКТИВНОСТЬ — ЭТО ТО, ЧТО ИСКЛЮЧАЕТ:

- принуждение;
- присвоение;
- пресыщение

ТЕХНИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ:

- конкретность (указаны существенные качественные и количественные характеристики);
- определение по времени;
- системность:

Во-вторых, цель должна быть **экологически чистым продуктом**. Если поставлена цель, достижение которой повлияет на многих отрицательно, в лучшем случае компания потратит неоправданно много усилий для ее достижения, в худшем случае никогда ее не достигнет. Люди обычно сопротивляются переменам, а если эти перемены сказываются на них отрицательно, они будут сопротивляться вдвойне. Хотя многие менеджеры верят, что этот «закон» можно обойти, мудрые люди утверждают, что в долгосрочной перспективе этот принцип действует неумолимо.

В-третьих, цель должна лежать в **области возможностей** компании и её лидера. Это правило утверждает, что нуж-

но ставить такие цели, на достижение которых имеются интеллектуальные и административные ресурсы. Это правило не такое простое, как может показаться на первый взгляд. С одной стороны, «дорогу осилит идущий», утверждает поговорка, то есть, если поставлены правильные цели, то ресурсы найдутся.

На самом деле цель, которая «угадывает» какую-либо потребность общества или организации, усиливает возможности и собирает сторонников под свои «знамена», это означает, что возможности растут.

С другой стороны, если ставятся цели, которые не лежат в сфере возможностей лидера, то он ставит «цели не для себя, а для других» (подчиненных). Цели должны

бросать вызов лидеру компании, иначе его энтузиазм быстро выветрится. Однако они должны быть реалистичными, чтобы не выглядеть невыполнимыми в минуты неудач.

Технические требования к целям

Цель должна быть конкретной. То есть, желаемый результат должен быть описан в виде существенных характеристик. На высшем уровне управления цели могут носить как количественный, так и качественный характер. Например, «Увеличение прибыли на 10%» — это количественная характеристика цели. «Сотрудничество только с надежными поставщиками» — качественная характеристика цели. Цели более низкого уровня управления обычно легче выразить в количественных характеристиках, например, «Снижение доли бракованной продукции на 7%».

В любом случае, характеристики, даваемые целям, должны позволять измерить (оценить), приближают ли прикладываемые усилия к достижению цели или нет.

Цель должна иметь временные характеристики. Из формулировок цели должно недвусмысленно вытекать, когда и какие результаты должны быть достигнуты, то есть должны быть указаны основные временные этапы достижения цели. Это также необходимо для того, чтобы можно было периодически проверять, движемся ли мы к поставленной цели и какими темпами.

Формулировки цели должны иметь системный характер. Это означает, что состав качественных и количественных характеристик должен быть необходимым и достаточным для того, чтобы охватывать все ключевые результаты, которых компания хочет добиться в будущем. Набор этих характеристик зависит от того, что выделяют в качестве целостного объекта и области, в которой лежит стратегическая цель. Однако существует устойчивый набор характеристик, которые, как правило, входят в формулировку цели после указания конкретной сферы деятельности компании:

- характеристики цели, указывающие на конкурентные преимущества в будущем (рост объема продаж, рост доходов, увеличение доли рынка, расширение номенклатуры товаров, расширение рынков сбыта);
- характеристики, указывающие на внутреннюю эффективность компании:
- коэффициенты оборачиваемости текущих активов, запасов и т.п.;
- уровень квалификации персонала;
- уровень исследований и разработок;
- состояние активов: зданий, оборудования, запасов.

Эффективность целей

Эффективность целей — базовый критерий долгосрочного целеполагания. Хотя с пониманием термина «эффективность» надо разобраться.

Чаще всего можно встретить утверждение, что совершенное стратегическое управление — это эффективное управление. При обсуждении этого тезиса с управляющими реальным производством складывается впечатление, что люди интуитивно представляют себе, что надо понимать под эффективностью. Однако попытки докопаться до сути термина выглядят в глазах управленцев как академические и несколько надуманные проблемы. И все же, ставить точку здесь еще рано.

В англоязычной литературе различают экономическую эффективность компании (efficiency) и эффективность компании, понимаемую как целесообразность осуществляемой ею деятельности (effectiveness).

В первом случае речь идет о том, чтобы вещи делать так, как нужно (техническая эффективность), во втором — чтобы делать нужные вещи.

Если даже отбросить трудности понимания, связанные с переводом, который часто смещает или искажает смысл употребляемых терминов, все равно остается много неясностей. Что значит делать вещи так, как нужно? Кому нужно? Существует ли технологическая эффективность как таковая, независимая от оценок людей?

Инженеры определяют эффективность как отношение работы, выполненной машиной, к энергии, потребляемой этой машиной, и выражают это в про-

центах. Отсюда утверждение: «дизельный локомотив эффективнее паровоза». В России 99% управленцев бывшие инженеры. Поэтому им «понятна» мысль, что эффективность производства — это отношение «входа» к «выходу» производственного процесса. Чем больше разница между тем, что затратили, и тем, что получили (в пользу последнего), тем эффективнее сработали.

Но, по законам термодинамики отношение энергии входа и энергии выхода всегда (буквально всегда) равно единице для любого процесса. О какой же разнице на входе и выходе идет речь? И в паровом, и в дизельном двигателе это отношение равно единице, но в паровом двигателе большая часть энергии растрачивается впустую, а не на ту работу, которая считается людьми полезной.

Интересно, оказывается, «разница» зависит от нашей оценки полезности. Это важный для управления вывод.

Эффективность — это оценочная категория. Следовательно, эффективность любого производственного процесса является субъективной мерой, она может меняться с изменением наших оценок. Если это так, на чью субъективную оценку

Цели должны бросать вызов лидеру компании, иначе его энтузиазм быстро выветрится. Однако они должны быть реалистичными, чтобы не выглядеть невыполнимыми в минуты неудач

будем опираться: того, кто осуществляет этот процесс, того, кто управляет этим процессом, или того, кто вложил деньги в обеспечение этого процесса?

А если сменили исполнителя или управляющего?

Размышляя о таком понимании эффективности, опять «наступаем на тень» мифа о существовании организационных целей, индифферентных по отношению к группам влияния.

Технологическая (объективная) эффективность — это иллюзия.

Вернемся к целесообразности осуществляемой деятельности (effectiveness). Итак, определение эффективности зависит от субъективных оценок. А сами оценки сильно зависят от того, к какой группе влияния мы принадлежим в этом конкретном деле. Это, так сказать, социальный фактор целеполагания.

Есть, однако, еще один важный фактор, который, будучи неотрефлексированным, приводит к проблемам в управлении. Имеется в виду когнитивный фактор — представление человека, принимающего стратегические решения, о самом общем устройстве мира и месте человека в этом мире. Иными словами, речь идет об онтологической картине мира.

Одна картина мира покоится на отвергнутом выше представлении об объективной эффективности. Кратко ее можно описать следующим образом. Человек является активным субъектом по отно-

Формулировки цели должны иметь системный характер. Состав качественных и количественных характеристик должен быть необходимым и достаточным для того, чтобы охватывать все ключевые результаты

шению к миру, в котором он живет. Мир выступает в качестве объекта его деятельности. Человек формирует некоторый идеал состояния объекта, которым он управляет, объявляет этот идеал своей целью, а затем стремится перевести этот объект в то состояние, которое он считает идеальным. Применительно к социальным системам это выглядит как мысленное конструирование «идеальной жизни» (в обществе или организации), затем требуется «воля», чтобы перейти к этому состоянию.

Здесь бросается в глаза неизменная функция образца (идеала) — он выступает в качестве цели, которой надо подчинить (раз ее выбрали) всю нашу практическую деятельность.

С античности и до наших дней европейское сознание часто «буксовало» в этой категорической оппозиции: «идеал — воплощение» и породило много частных пар противоположностей, производных от этого архетипа. Назовем некоторые из них:

- цель — результат;
- план — реализация;
- теория — практика;
- мечта — реальность;
- норма — прецедент.

Считается, что античные греки «наградил» нас такой дихотомией. Важен, однако, результат. Науку и искусство, например, такая картина мира (субъект-объектное отношение плюс набор дихотомических пар) длительное время устраивала. А вот в военном стратегическом искусстве была особенно заметна узость такой дихотомии.

Клаузевиц в начале XIX века сделал попытку создать теорию военного стратегического искусства, но, находясь в плену вышеизложенной картины мира, так и не достиг цели. Основную причину своей неудачи он видел в том, что «жизнь всегда расходится с теорией». Свидетельства же

удачных стратегических решений, дошедшие до нас в пересказе современников, не позволяют реконструировать их в виде теории. Ссылки на гениальность полководцев не помогают делу, ведь гению не нужна теория.

В конечном итоге эффективность стратегических целей определяет лицо, наделенное полнотой власти в данной компании.

Наиболее важными, являются следующие положения:

1. Определение эффективности поставленных целей является субъективной оценкой стратега. Если он ошибается, то проигрывает или несет большие издержки.
2. Эффективность покоится на основе учета композиции целей групп влияния, а также оценке альтернативной стоимости используемых для достижения стратегических целей ресурсов.
3. Эффективными являются в конечном итоге те цели, достижение которых не требует чрезмерных усилий, но совершается «как естественное движение».

СПРАВКА

Карл Филипп Готтлиб фон Клаузевиц — (Carl Philipp Gottlieb von Clausewitz; 1 июля 1780, местечко Бург под Магдебургом — 16 ноября 1831, Бреслау) — прусский офицер и военный писатель, который своим сочинением «О войне» (опубл. 1832) произвёл переворот в теории и основах военных наук

Источник: Википедия

