

Ю.Б. Клюев, д-р экон. наук, профессор,
Р.П. Ческидов,¹
г. Екатеринбург

МОДЕЛЬ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ И МОТИВАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ СУБЪЕКТА ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В статье анализируются популярные модели постановки целей и мотивации, формулируется центральное противоречие реализации данных моделей. Для решения сформулированного противоречия предлагается и обосновывается нормативная модель постановки целей и мотивации субъекта хозяйственной деятельности на основе авторской концепции качественных характеристик управления.

Ключевые слова: постановка целей, мотивация менеджеров, декомпозиция целей, производительность труда, результативность субъекта хозяйственной деятельности.

При построении организации и мотивации руководитель осознанно или неосознанно выбирает какую-то нормативную модель управления и мотивации «как должно быть». От выбора идеологии такой модели зависит риторика руководителя и позиция в переговорах. В пределах операционного управления эта модель дает о себе знать в действиях и организационных решениях. В завершение эта модель начинает поддерживать саму себя без какой-либо активности со стороны ее идеолога. Это происходит на уровне ожиданий сотрудников в отношении реакции руководства на их инициативы и уверенности в характере обратной связи еще до ее получения. В связи с этим рассмотрение возможных вариантов моделей управления и мотивации является актуальным, а сама область обнаруживает глубину для продолжения исследований.

Под моделью управления и мотивации авторами понимается логика цикла постановки целей субъекта хозяйственной деятельности, определение места человеческого фактора в ее достижении (участники), установление предлагаемых сотрудникам начальных условий (правила, вознаграждение, полномочия), подходы к адаптации компании в зависимости от изменения внешних условий, метод оценки достижения организацией своих целей и оценки эффективности применения мотивации. В таком понимании модель включает в себя классические понятия теории игр: участники, вознаграждение (включая, но не ограничиваясь финансовыми стимулами), правила, тактики и пределы.

Одной из первых законченных моделей управления может считаться модель управления по целям (МВО) П. Друкера [1]. На рис. 1 представлена основная идея модели МВО: постановка целей на уровне всего хозяйствующего субъекта, затем декомпозиция их до уровня подразделения и исполнителей. В пределах этого предполагается документальное оформление целей, подцелей и задач в виде стратегического документа и регламентов. Данная модель

¹ Клюев Юрий Борисович – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики производственных и энергетических систем Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина; e-mail: klyuev.iura@yandex.ru.

Ческидов Роман Павлович – доцент кафедры экономики и права Уральского государственного экономического университета; e-mail: t3531350@yahoo.com.

включает разработку стандартов на ожидаемые результаты на уровне задач конкретных подразделений. Завершением модели является периодическое измерение результативности сотрудников, подразделений и всех организации. Подход «сверху вниз» дополняется подходом «снизу вверх», который балансирует ресурсы организации и амбиции при постановке целей.

Достоинством модели МВО является очевидная логика постановки целей и распределения задач, простота согласования деятельности подразделений на уровне постановки целей. Озвучивание и документирование ожидаемых результатов и критериев оценки их достижения сразу создает мотивирующий эффект в организации. К недостаткам модели, по крайней мере, в варианте изложения ее родоначальника, можно отнести отсутствие прямого указания на способы увязки личных интересов сотрудников с целями организации (подразделений, рабочих мест). Другим недостатком являлось то, что МВО П. Друкера неявно исходила из одной цели, которую уже можно было с инженерной точностью «распределить» для нижестоящих подразделений компании. Однако реальность менеджмента показывала, что субъекты хозяйственной деятельности учитывали сразу несколько

несравнимых друг с другом приоритетов, например, удовлетворенность потребителя, прибыль и т. д. Такая полизадачность выпадает из классической модели МВО.

В ответ на последний недостаток возникла модель сбалансированных показателей (BSC). Ее авторы, Р. Каплан и Д. Нортон [2], указали на наличие четырех плоскостей, в которых компании конкурируют между собой: маркетинг, финансы, сотрудники и качество внутренних процессов, включая применяемые технологии. На основе этого было предложена система показателей из четырех блоков, которые могли «сбалансировать» постановку целей для компаний. Данная система приближала теорию оценки результативности бизнеса к принятым в реальности подходам (рис. 2). Недостатком данного подхода явилось то, что простая логика выведения задач из подцелей, а подцелей из основных целей модели МВО плохо работает в ситуации множества равнозначных приоритетов. Процесс декомпозиции превращается из инженерной задачи в искусство. Следом за этим уменьшается возможность контролировать распределение задач между подразделениями и взаимосвязь их деятельности с приоритетами всей компании. Кроме того, также как МВО П. Друкера, система сбаланси-

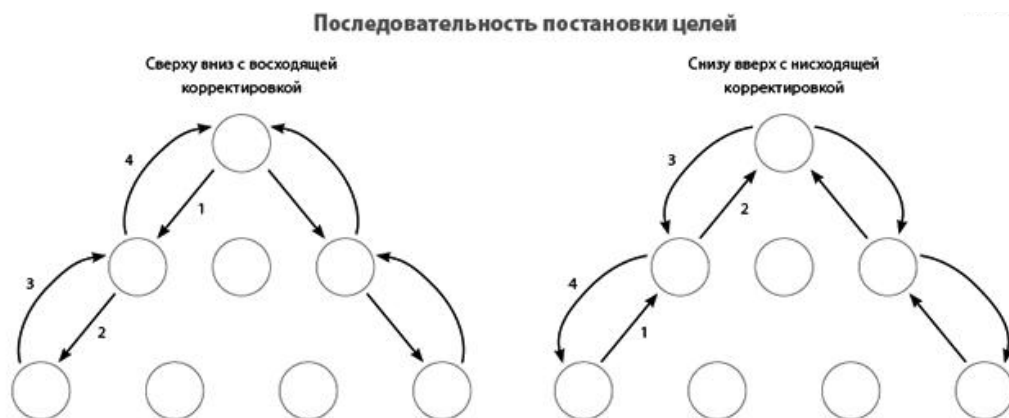


Рис. 1. Процесс управления по целям

Источник: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=10859>

рованных показателей (BSC) Р. Каплана и Д. Нортон не давала однозначного ответа на вопрос о том, как должна выводиться связь личных интересов сотрудников и интересов компании.

Проблему связи интересов сотрудников и компании понимали и П. Друкер и Р. Каплан и Д. Нортон. Они же высказывались за необходимость установления проекции успешности компании на сотрудников. В 90-е годы эти идеи развились в модель ключевых показателей деятельности (KPI), которая разрабатывается в России достаточным количеством ученых и бизнес-консультантов (например, А.К. Клочкова, А. Литягин и др.). Один из вариантов мо-

дели KPI по версии А. Литягина [3] приводится на рис. 3. Данная модель развивает MBO, BSC и делает попытку сопоставить задачи, уровня подразделения с деятельностью конкретного сотрудника.

Остановившаяся на главном, можно увидеть следующие достоинства модели KPI: сотрудник видит с достаточной степенью конкретности, что ожидает от него компания; у сотрудника появляется ощущение объективной оценки своей работы; расчет премии становится не только переменной, но и принципиально проверяемой величиной. Одновременно вслед за системой сбалансированных показателей Р. Каплана и Д. Нортон, система KPI делает еще один

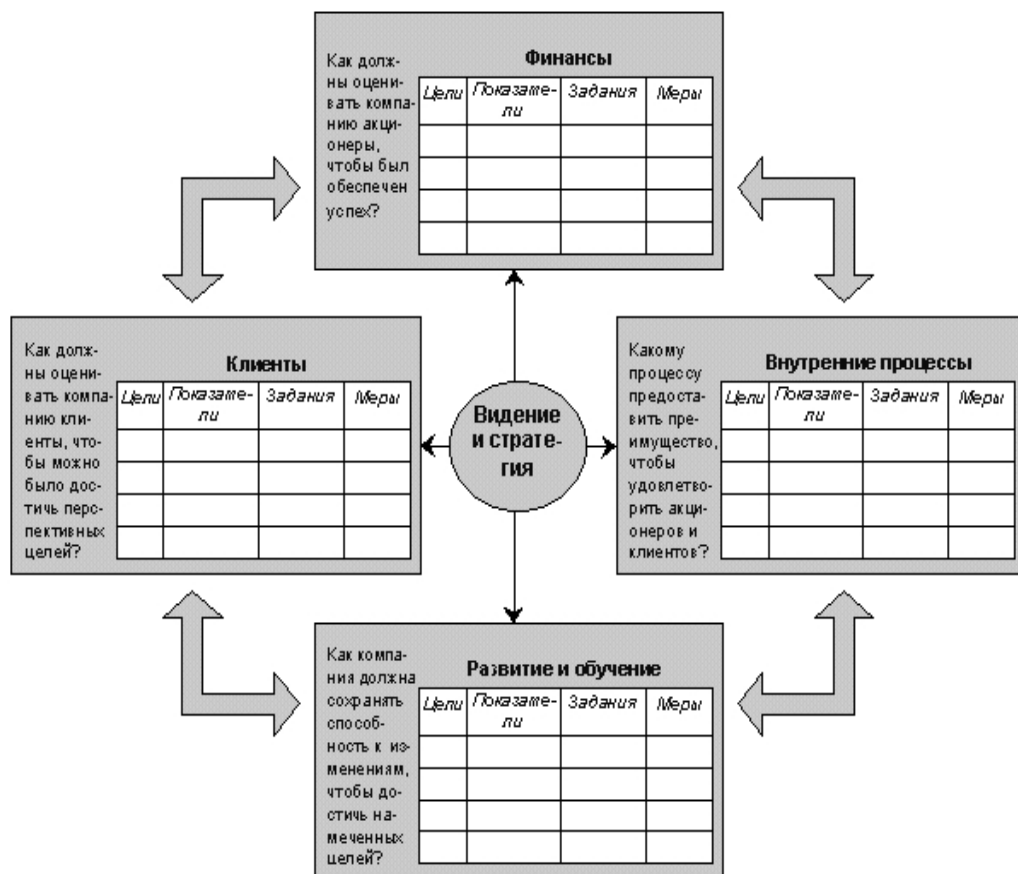


Рис. 2 Сбалансированная система показателей – BSC

Источник: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_298/

критический шаг в сторону усложнения управленческой системы. Начинает работать фактор издержек на поддержание внедряемых систем. Поясним это на примере. Предположим: в компании десять подразделений, в каждом из подразделений работает по десять человек, каждому человеку выставлено 5 KPI, у каждого KPI есть пять значения (план, факт, отклонение, вес в процентах, коэффициент связи с премиальной частью).

Для руководителя компании (или уполномоченного сотрудника) встает задача ежемесячно отслеживать и обновлять порядка 2500 задач-показателей (10*10*5*5). Даже с учетом автоматизации эта цифра говорит сама за себя.

На уровне исполнителя ситуация ненамного легче. Его деятельность оценивается по пяти показателям с разными весами. Планы могут меняться от периода к периоду. В этой ситуации возникают следующие проблемы:

- трудность выставления приоритетов;
- проблема получения помощи от других отделов, у которых другие KPI;
- проблема своевременности поступления данных в учетную систему и др.

Еще одним недостатком BSC и KPI является то, что сверхкомплексные системы измерения имеют тенденцию захватывать в область контроля неправильные факторы. Это в свою очередь ведет к тому, что влияние этих факторов усиливается, и

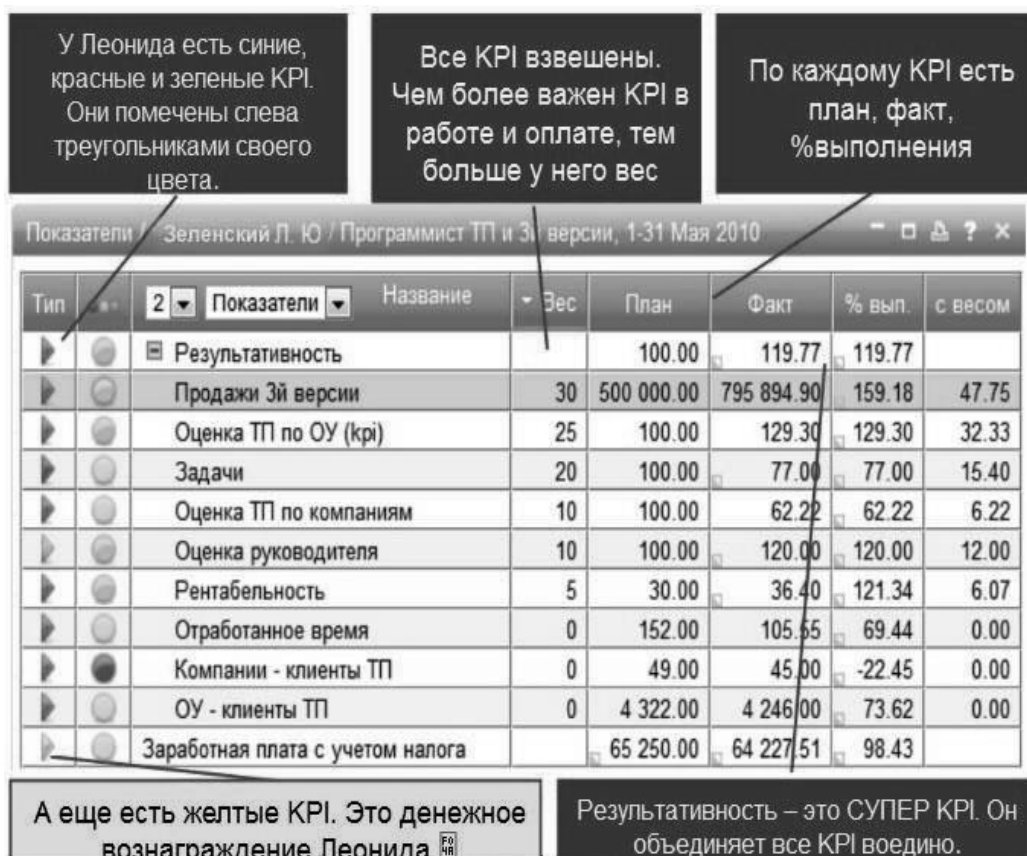


Рис. 3. Показатели (KPI – ключевые показатели эффективности)
 Источник: <https://kpi-drive.ru/>

они начинают разрушать стоимость компании.

Еще одной управленческой моделью является Six Sigma [4], разработанная в компании Motorola в 80-е годы. Затем данная модель увеличила свою популярность после внедрения в компании General Electric под руководством Джека Уэлча. Six Sigma направлена в основном на производственные процессы и ставит задачу улучшения качества выходов каждого из ключевых процессов. В рамках решения данной задачи применяются статистические категории, что и предопределило такое название. Данная модель лишь в ограниченном масштабе применяется и для решения чисто управленческих задач, в том числе в области мотивации. Причиной этого является ее корневая идея о том, что имеет значение решение лишь ограниченного круга задач. Необходимо выбирать лишь те задачи, которые оказывают наибольшее влияние на результат. Это отличается от попыток авторов концепций сбалансированных показателей и ключевых показателей эффективности обеспечить 100 %-й контроль за всеми процессами в компании. Недостатком Six Sigma является то, что изначально основные методики были продуманы для управления известными производственными процессами и недостатком фокуса на мотивацию сотрудников.

Относительно новым направлением является модель ценностно-ориентированного управления (VBM). Можно сказать, что VBM является прямым наследником модели управления по целям П. Друкера и является конкурентом модели сбалансированных показателей. Суть VBM заключается в установлении приоритета создания ценности, что обычно ассоциируется с одним из интегральных показателей, отражающих интересы владельцев бизнеса, например, акционерная стоимость. При этом в противовес BSC не акцентируется, а что собственно должно быть в операционных приоритетах менеджмента компании. Пре-

обладает подход с точки зрения акционеров, что выражается в требовании:

- определение и формализация корпоративной стратегии;
- наличие документов, описывающих стандарты корпоративного управления, процедур принятия решений, организационной культуры, стратегических коммуникаций;
- определение расчета стоимости как компании в целом, так и ее подразделений, а также и отдельных проектов;
- поддержание процедуры доведения обратной связи до ответственных сотрудников принятых метрик, осуществление вознаграждение в традициях акционерного управления (бонусу, акции, опционы).

К достоинствам ценностно-ориентированного управления можно отнести разрешение противоречия интересов топ менеджмента и собственников компании. Недостатком является ограниченная возможность ретрансляции материальной и иной мотивации на основе акционерной стоимости произвольного сотрудника. Причинами является многофакторность показателя стоимости компании, его изменчивость под воздействием случайных внешних факторов, возможность манипуляции данным показателем со стороны мажоритарных акционеров, отсутствии очевидной связи акционерной стоимости с выполнением сотрудником своих обязанностей.

Приведенные выше модели управления и мотивации в компании выявляют следующее противоречие: акционеры и менеджмент стремятся повысить управляемость и мотивацию путем постановки, декомпозиции целей, создания циклов обратной связи для участников. Одновременно увеличивается комплексность систем планирования и оценки результата пропорционально глубине планирования и широте охвата участников. Это приводит к возрастанию издержек на поддержание системы мотивации.

вазии, повышению количества ошибок. В конечном счете это приводит к понижению результативности системы и толкает мотивацию вниз.

В качестве основных идей проанализированных моделей можно выделить следующее:

- постановка целей, проработка процесса целеполагания (MBO, BSC);
- декомпозиция и «приближение» целей организации к ее сотрудникам (MBO, KPI);
- создание циклов обратной связи, создание связи между целями организации и интересами сотрудников (KPI);
- выделение критических компонентов, которые вероятно определяют результат (Six Sigma).

Для частичного разрешения сформулированного противоречия авторами предлага-

ется ввести еще одно измерение в цикл «Вход – Цель – Действия – Оценка – Выход». Назначение данного измерения – ввести некие критерии эффективной постановки целей, последующих управленческих действий и процесса оценки результатов. Цель этого – уменьшить издержки от увеличения глубины и масштабов планирования и при этом вероятно повысить управленческий эффект.

В качестве таких критериев авторами предлагается использовать перечень качественных характеристик управления, обоснованный ранее в работах [5, 6, 7]. В табличной форме данный перечень представлен на табл. 1. В качестве референса в крайней правой колонке указаны теории, из которых авторами выведены соответствующие качественные характеристики.

Использование качественных характеристик управления позволяет оптимизи-

Таблица 1

Определение качественных характеристик управления

№	Полное название и сокращение	Определение понятия с точки зрения менеджера, на которого направлено управляющее воздействие	Используются в теориях мотивации
1	2	3	4
1		Группа «Фокус-внимания»	
1.1	Минимальное количество информационных объектов (МКИО)	это характеристика управления, отличающаяся минимальным количеством элементов управления в фокусе внимания (до 6 объектов)	Хейлиген, Гилберт, Фэлк
1.2	Минимальное количество ответственных субъектов (МКОС)	это характеристика управления, отличающаяся стремлением к единице количества соисполнителей задачи, функции в фокусе внимания (сам человек)	Ческидов Р. П.
1.3	Простота, краткость, ясность,	это характеристика управления, отличающаяся простотой, ясностью, краткостью представления элементов управления	Федорова, Хейлиген, Притчард, Клугер, Денниси, Бандура, Фэлк
2		Группа «Утилитарность знания»	
2.1	Управляемость, контроль	это характеристика управления, отличающаяся восприятием менеджером своей роли как управляющего задачами, функциями и удовольствием «быть причиной» происходящего	Хейлиген, Притчард, Гилберт, Хэкмен, Олдхэм, Герцберг, МакКлелланд, Скиннер, Фэлк, Файоль

1	2	3	4
2.2	Полезность, выгода	это характеристика управления, отличающаяся представлением менеджера об индивидуальной полезности успешного выполнения задач, функций (для субъекта управления)	Пригожин, Федорова, Хейлиген, Доран, Портер, Лоулер, Вруум, МакКлелланд, МакГрегор, Скиннер, Торндайк, Эмерсон, Гант, Тэйлор
2.3	Опасность, риск потери	это характеристика управления, отличающаяся представлением об опасности или риске неблагоприятных последствий, в случае неудачи, ошибки или невыполнения задач или функций	Хейлиген, Клугер, ДеНинси, Макклелланд, МакГрегори, Скиннер, Торндайк, Эмерсон, Тэйлор
2.4	Направленность на результат, достижимость, гештальт-эффект	это характеристика управления, отличающаяся представлением менеджера о возможности: а) воздействия на объект управления; б) начала и завершения миссии; в) получения целостного результата для объекта воздействия	Хейлиген, Гилберт, Клугер, ДеНинси, Бандура, Доран, Локк, Лахам, Хэкмен, Олдхэм, Портер, Лоулер, Вруум, Герцберг, Эмерсон
3		Группа «Контрастность восприятия»	
3.1	Специфичность, конкретность	это характеристика управления, отличающаяся определенностью в деталях, структурной ясностью, контрастностью элементов управления по сравнению с другими	Хейлиген, Доран, Локк, Лахам, Вруум, Хопф, Фэлк
3.2	Измеримость, оцифрованность	это характеристика управления, отличающаяся определением для задач, функций измерительных шкал; измерением их характеристик с применением цифр и вычислительных методов	Хейлиген, Притчард, Гилберт, Доран, Локк, Лахам, Хопф, Гант, Эмерсон
3.3	Формальность	это характеристика управления, отличающаяся способом представления информации об элементах управления в письменном виде (вкл. графики, таблицы, рисунки, символы)	Хейлиген, Клугер, ДеНинси, Тэйлор, Гант, Эмерсон
3.4	Соревновательность	это характеристика управления, отличающаяся состязательными условиями, при которых отсутствует незаменимость, происходит сравнение результатов, работает социальный балансирующий прессинг (предпочтительна игра с ненулевой суммой, менее эффективно – игра с нулевой суммой)	Пригожин, Портер, Лоулер, Адамс
3.5	Новизна, разнообразие	это характеристика управления, отличающаяся требованием оригинальности, нетривиальности, нестандартности в решениях и подходах, тем, что вызывает когнитивную энергию и познавательную активность	Хейлиген, Клугер, ДеНинси, Хэкмен, Олдхэм, МакГрегори

Окончание табл. 1

1	2	3	4
3.6	Вызов уровнем сложности	это характеристика управления, отличающаяся такими целями, характеристиками, значениям показателей, которые еще не достигались менеджером, бросают ему вызов, однако не воспринимаются как недостижимые	Хейлиген, Притчард, Клугер, ДеНинси, Бандура, Локк, Лахам
4		Группа «Стабильность восприятия»	
4.1	Стабильность, постоянство	это характеристика управления, отличающаяся стабильностью представления элементов управления во времени и пространстве	Хейлиген, Притчард, Клугер, ДеНинси, Портер, Лоулер, Маслоу, МакГрегори
4.2	Близость по времени, месту	это характеристика управления, отличающаяся коротким периодом во времени между постановкой целей и наблюдением результатов или коротким расстоянием между объектами в пространстве при выполнении задач, функций	Федорова, Хейлиген, Притчард, Клугер, ДеНинси, Локк, Лахам, Эмерсон
4.3	Частота повторения	это характеристика управления, отражающая многократный прием и, как следствие, повторение восприятия однотипной информации об элементах управления	Хейлиген, Клугер, ДеНинси, Торндайк
5		Группа «Согласованность восприятия»	
5.1	Явное, эксплицитное сообщение	это характеристика управления, отличающаяся непосредственной передачей информации об элементах управления с отсутствием или минимальной отсылкой на подразумеваемые нормы и само собой разумеющиеся правила «по умолчанию»	Клугер, ДеНинси, Бандура, Карвер, Шеер, Барнард
5.2	Публичность и открытость	это характеристика управления, отличающаяся открытостью и кросс доступностью информации об элементах управления в пределах референтных групп (визуализация, озвучивание, обсуждение), наличие социального отклика и балансирующего прессинга	Хейлиген, Притчард, Герцберг, Барнард
5.3	Объективная достоверность	это характеристика управления, отличающаяся надежностью применяемой информации, согласованностью решений с фактами и между собой, с отсутствием или минимальным количеством непроверяемых выводов и суждений	Федорова, Хейлиген, Притчард, Гилберт, Клугер, ДеНинси, Локк, Лахам
5.4	Поддержка авторитетом	это характеристика управления, отличающаяся подкреплением управленческих задач и процедур примером и участием лиц, обладающих властью, доверием и уважением	Хейлиген, Притчард, Локк, Лахам, Питерс, Роберт Уотерман, Герцберг, МакГрегори, Мэйо

ровать процесс целеполагания на каждом уровне планирования (минимальное количество, конкретность), осуществить их проверку на предмет их мотивационного эффекта (простота, краткость, измеримость, управляемость и т. д.).

В идеологии Six Sigma система требований к качеству управления позволяет сфокусировать управление на критических моментах, определяющих результативность системы за счет элиминации целей и методов обратной связи, которые не отвечают предложенным требованиям.

В идеологии KPI использование качественных характеристик управления имеет цель довести обратную связь до конечного

исполнителя, от которого зависит решение задач организации. Это достигается за счет таких требований как полезность, опасность, управляемость и др.

На основе синтеза моделей МВО П. Друкера, модели сбалансированных показателей Р. Каплана и Д. Нортон и концепции качественных характеристик управления нами предлагается «Модель постановки целей и мотивации менеджеров субъекта хозяйственной деятельности» (рис. 4). Данная модель учитывает подходы модели KPI А. Клочкова, А. Литягина в алгоритме – программе «ВИП Рост» [5]. В качестве базисной предпосылки модель исходит из качественных характеристик управления для поста-

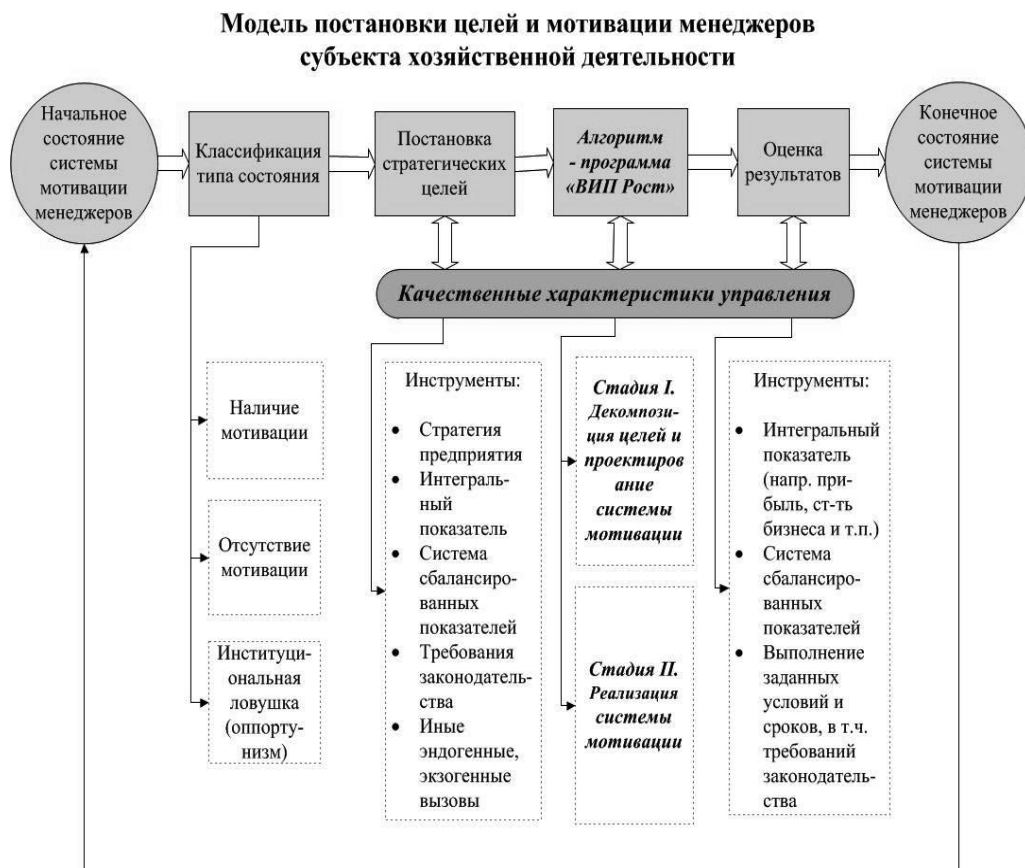


Рис. 4. Модель постановки целей и мотивации

новки целей, организации их исполнения в рамках алгоритма – программы «ВИП Рост» и организации обратной связи в форме оценке результатов. Модель также уточняет систему РОСТ, предложенную профессором В. Белкиным в части конкретизации шагов по ретрансляции на сотрудников результативности хозяйствующего субъекта.

Одними из тенденций в экономике последнего десятилетия является увеличение масштабов производства, концентрации на конкурентных преимуществах, задача эффективного использования информационных технологий. Это приводит к услож-

нению управленческих задач, что требует использования новых приемов моделирования и упрощения способов принятия управленческих решений. В настоящей работе анализируются популярные модели постановки целей и мотивации, формулируется центральное противоречие реализации данных моделей. Для решения сформулированного противоречия предлагается и обосновывается нормативная модель постановки целей и мотивации субъекта хозяйственной деятельности на основе авторской концепции качественных характеристик управления.

Список использованных источников

1. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента : пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. 432 с.
2. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2003.
3. Литягин А. Реальное целевое управление, практика реального внедрения и использования GOAL-технологии А. Литягина: стенограммы выступлений директоров и лидеров проектов внедрений : статьи А. Литягина. М.: Альпина Паблишерз, 2010.
4. Денисов А., Левин М. Подходы к организации конструкторско-технологической подготовки производства // Проблемы теории и практики управления. 2008.
5. Попов Е.В., Ческидов Р.П. Программа «ВИП Рост»: мотивация менеджеров по ключевым бизнес процессам и показателям // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 3. С. 78–85.
6. Ческидов Р.П. Теории мотивации с позиций элементов и качественных характеристик управления // Известия Уральского государственного экономического университета. 2011. № 2 (34). С. 134–139.
7. Ческидов Р.П. Система требований к управлению персоналом // Управленец. 2011. № 7–8 (23–24). С. 74–77.