

Целеполагание: для чего и какое?

В статье рассмотрены вопросы практического применения одного из эффективных инструментов менеджмента качества — целеполагания. Рассмотрены аргументы «за» и «против» его применения. Приведена классификация целей и условия их постановки.



Т. Калита

В подавляющем большинстве организаций целеполагание является неотъемлемой составляющей системы менеджмента. Наличие измеримых целей, касающихся всех основных составляющих деятельности организации, требует стандартом ISO 9001 и многими другими системными стандартами. Также целеполагание является важным элементом многих других методов, концепций и инструментов менеджмента: системы сбалансированных показателей, системы управления по целям, Модели совершенства EFQM и т.д.

В то же время ряд специалистов критически относятся к массовому использованию целей в деятельности организаций. Чаще всего они ссылаются на знаменитые четырнадцать принципов Деминга, являющиеся квинтэссенцией его взглядов на менеджмент. Ниже приведены принципы, имеющие отношение к указанной теме.

1. *Постоянство цели.* Поставьте перед собой цель и будьте неизменно твердыми и постоянными в достижении поставленной цели непрерывного улучшения продукции и услуг, распределяя ресурсы таким образом, чтобы обеспечивались долговременные цели и потребности, а не только сиюминутная прибыльность для достижения конкурентоспособности, сохранения предприятия и обеспечения людей работой.

1.1. *Устраните произвольные количественные нормы и задания.* Устраните рабочие инструкции и стандарты, которые устанавливают произвольные нормы, квоты для работников и количественные задания для руководителей. Замените их поддержкой и помощью со стороны вышестоящих руководителей, чтобы достигать непрерывных улучшений в качестве и производительности.

1.2. *Дайте работникам возможность гордиться своим трудом.* Устраните барьеры, которые обкрадывают рабочих и руководителей, лишая их возможности гордиться своим трудом. Это предполагает, помимо всего прочего, отказ от ежегодных аттестаций (оценок деятельности работников) и методов управления по целям. И снова обязанности менеджеров, контролеров, мастеров должны быть перенесены с достижения чисто количественных показателей на достижение качества.

В частности, один из ведущих российских специалистов в вопросах менеджмента, Юрий Адлер, утверждает: «Распределение власти в организации и целеполагание, по нашему мнению, — главные проблемы современного менеджмента. Особенно опасны количественные цели. Количественные цели без статистического мышления ведут просто к очковтирательству, манипулированию данными и лжи».

Цель данной статьи — помочь каждой организации прийти к собственному осознанному решению в этой дискуссии. В первую очередь, для этого надо разобраться с классификацией целей, с их различными типами. Дело в том, что словом «цель» часто называют совершенно разные понятия. И если для некоторых из них, их необходимость кажется очевидной и предмет для дискуссии отсутствует, то для других вопрос не настолько однозначен.

В данной статье предлагается рассмотреть три типа целей:

- «цели-задания», возможность достижения которых известна, их достижение не требует инноваций или совершенствований;
- «цели-требования», требующие инноваций или совершенствований для

своего достижения; они заданы заинтересованными сторонами и организация вынуждена искать пути для их достижения и для реализации соответствующих совершенствований;

- «цели-мечты», которые не задаются заинтересованными сторонами, а возникают в самой организации в ходе анализа и совершенствования деятельности (в том числе при инициировании и планировании инноваций).

Рассмотрим эти типы целей подробнее.

Целеполагание является важным элементом многих методов, концепций и инструментов менеджмента: системы сбалансированных показателей, системы управления по целям, Модели совершенства EFQM...

Цели-задания. Их главной отличительной чертой является то, что действия по их достижению известны и известно, что они обеспечивают достижение цели (с приемлемой вероятностью). От сотрудников, перед которыми поставлены такие цели, не требуется инициирование и реализация совершенствований, они должны просто выполнять свою работу известным образом. Примеры таких целей:

- произвести за неделю 200 единиц продукции (если известно, что производительность линии не ниже этого показателя);

- обеспечить месячные продажи на 200000 Евро (если статистика предыдущих месяцев подтверждает эту цифру);

- обеспечить уровень дефектности не выше 100 ppm (если этот результат стабильно достигался в прошлом).

Можно сказать, что такие задания вообще не относятся к понятию целей (например, в стандартах серии ISO 9000 под целями в области качества понимается нечто другое), но в реальной жизни их часто называют именно так, поэтому в данной статье они тоже рассмотрены.

Два оставшиеся типа целей требуют для своего достижения внедрения совершенствований в работу, как следствие — их достижение невозможно гарантировать (любое совершенствование или изменение работы сопряжено с рисками). Отличие этих двух типов в том, откуда именно возникают цели для совершенствования.

Цели-требования. Они поступают в организацию «извне» от различных заинтересованных сторон. Таким образом, организация не имеет прямой возможности влиять на эти цели, она может только принимать или отвергать соответствующие требования. При этом, отказ от выполнения требований (достижения цели) может означать снижение лояльности заинтересованной стороны или даже уход потребителей, поставщиков, сотрудников и т.д. Такие цели могут приходиться от любых заинтересованных сторон, например:

- до конца года сократить сроки выполнения заказов на 30 % (от потребителей);

- с 1 июля сократить содержание органических соединений в сточных водах на 50% (от общества — через нормативные акты);

- повысить заработную плату на 25 % (от персонала);

- обеспечить возврат инвестиций в следующем году на уровне 20 % (от собственников).

Понятно, что речь может идти как о прямых требованиях, сформулированных представителями заинтересованной стороны, так и о целях, возникших из анализа этих требований или внешней среды, например:

- затраты на производство единицы продукции должны быть сокращены на 15 % (поскольку затраты организации превышают затраты основных конкурентов, при недостижении цели организация теряет рынок);

- объемы продаж должны вырасти на 20 % (иначе организация не будет иметь достаточно средств для возврата кредита и поддержания операционной деятельности).

Цели-мечты. В данном случае никто ничего не требует от организации, но она сама ставит их для себя. Начиная цикл совершенствования, организация должна определить, что именно она хочет достичь от этого совершенствования, для чего она его проводит. В ряде случаев, ответ на этот вопрос может быть дан в виде общего описания (например, «повысить удовлетворенность и лояльность потребителей», «уменьшить негативное воздействие на окружающую среду»). В других случаях ответ представляется в виде конкретной измеримой цели, например:

- снизить энергопотребление продукции, превзойдя на 20 % лучший существующий в мире уровень для аналогичной продукции;

- выйти на рынок Турции и занять 15 % рынка.

Еще раз подчеркнем — никто не требует от организации достижения этих целей, она ставит их сама, исходя из своей миссии, видения, амбиций. Именно

поэтому для таких целей предложен вариант названия «мечта» — мечта не может быть навязана извне, она рождается внутри человека или команды.

Особенно характерна эта ситуация для инновационных совершенствований, когда организация стремится создать нечто принципиально новое, о чем еще не думают ее заинтересованные стороны и к чему они не выдвигают требований. Понятно, что любая настоящая инновация должна начинаться именно с мечты, с яркого образа будущего, который и может стать целью для дальнейшей деятельности.

Отличительной чертой целей-заданий является то, что пути их достижения известны и известно, что они обеспечивают достижение цели. Цели-требования и цели-мечты требуют совершенствования работы, как следствие — их достижение невозможно гарантировать (любое совершенствование или изменение работы сопряжено с рисками)

Конечно, границы между тремя типами целей не являются жесткими и однозначными. Например, организация последней в отрасли внедряет новый тип технологического оборудования, и опыт конкурентов подтвердил, что это обеспечивает сокращение сроков выполнения заказов до 5 суток. Если организация поставит аналогичную цель для себя, то она будет объединять черты и «цели-задания» (поскольку понятны действия, которые должны обеспечить достижение этой цели), и «цели-мечты» (поскольку достижение цели требует совершенствования деятельности). Но все-таки, такая классификация целей кажется полезной, поскольку она помогает разделить самые разные вещи, смешанные в общем понятии «цель».

Понятно, что дискуссии о необходимости/полезности целей могут касаться именно целей третьего типа. Цели-задания не вызывают проблем в организации, они используются для оперативного планирования и координации деятельности в организации. Цели-требования существуют независимо от желания организации, даже если она попытается их игнорировать. Поэтому дальше, если не оговорено другое, речь будет идти о целях-мечтах. Вопрос состоит в том, нужны ли для организации конкретные и измеримые формулировки таких целей.

Чтобы ответить на этот вопрос в первую очередь надо разобраться, какие именно аргументы выдвигают оппоненты установления целей, в чем именно «обвиняют» цели. Наиболее распространенные аргументы приведены ниже. Для большей наглядности рассмотрим их на примере цели «до конца года увеличить производительность линии по выпуску шоколада на 15 %».

Точные цели являются статистически необоснованными. Реальная производительность линии может зависеть от многих факторов, которыми не управляют сотрудники, ответственные за достижение этой цели (например, характеристики сырья, обслуживание и ремонт оборудования, подача энергоносителей и т.д.). Из-за влияния этих факторов производительность линии является не точной величиной, а статистическим распределением. Соответственно, при одних и тех же действиях исполнителей, рост производительности линии в декабре следующего года по сравнению с декабрем предыдущего может составлять и 13 % и 17 %. В первом случае, это может привести к необоснованным наказаниям исполнителей, во втором — к их награждению, возможно — незаслуженному. Эта проблема является особенно характерной для ситуаций, когда цель на следующий период мало отличается от результатов предыдущего периода, находится в зоне случайных вариаций. Тогда вопрос достижения цели действительно становится похожим на игру в рулетку.

Цели порождают страх, связанный с их невыполнением, и снижают мотивацию сотрудников. Установленные цели могут быть недостигнуты по разным причинам. Это и случайные вариации процесса (описанные выше) и принципиальная недостижимость цели (такой риск присутствует в каждой цели-мечте), и отсутствие у организации ресурсов для ее достижения. Например, может оказаться, что повышение производительности линии возможно только путем ее существенной модернизации, средства на которую в бюджете организации отсутствуют. При этом сотрудники испытывают страх, что цели не будут достигнуты (вероятно, по независящим от них причинам) и они будут за это наказаны. Даже если цели и будут достигнуты, их обязательность и риск наказания могут убить любую положительную мотивацию; если сотрудники придумывают творческие решения по достижению целей только для того чтобы избежать наказания, сложно ожидать, что они испытают радость творчества.

Произвольно установленные цели порождают ложь. Этот пункт является следствием предыдущего. В ситуации страха сотрудники вынуждены лгать, чтобы избежать наказания — лгать о том, что цель достигнута. И ответственность за такую ложь лежит не на сотрудниках, а на руководителях, ►

которые любой случай недостижения целей воспринимают как повод для наказания. Речь может идти как о прямой подтасовке цифр (приписках), так и о манипуляции ними. Например, чтобы продемонстрировать нужный рост производительности, ответственные сотрудники могут пойти на нарушение технологии или на пропуск работ по обслуживанию оборудования. Можно сказать, что руководство организации может либо устанавливать обязательные для достижения цели по определенным показателям, либо получать объективную информацию по этим показателям: совмещать две эти вещи вряд ли получится.

Сотрудники вынуждены достигать цели, даже если они были установлены ошибочно или стали неточными/неэффективными. Возможно, предприятие неправильно оценило перспективы своего роста на рынке шоколада. Возможно, начальная оценка была правильной, но в течении года рынок сократился или выросла конкуренция на нем. Возможно, найденные решения для увеличения производительности являются слишком дорогими и делают проект неэффективным. Но может оказаться, что сотрудники будут продолжать работать над проектом и расходовать на это ресурсы. Это особенно вероятно, если к достижению данной цели «привязана» оплата (премии, бонусы) сотрудников: люди будут работать на свою зарплату, даже если это наносит вред организации.

При раннем достижении целей они расслабляют сотрудников. Если удастся увеличить производительность линии на 15 % уже в сентябре, то до конца года сотрудники не будут заниматься дальнейшим совершенствованием в этом направлении.

Безусловно, все приведенные соображения являются справедливыми для многих организаций. Часто указанные проблемы могут приносить организации вред, а в некоторых случаях — быть разрушительными для нее. Какие же существуют пути для их решения? Радикальным вариантом является отказ от точных количественных целей. Иногда, как альтернативу установлению таких целей, предлагают подход, при котором единственной целью является постоянное совершенствование по всем важным направлениям деятельности организации (настолько, насколько удастся). Основой для этого подхода является уже упоминавшийся первый принцип Деминга «*Постоянство цели*»: Поставьте перед собой цель и будьте неизменно твердыми и постоянными в достижении поставленной цели непрерывно-го улучшения продукции и услуг.

Но можно постараться найти более мягкий путь, построить систему целеполагания, свободную от указанных недостатков. Далее рассмотрены некоторые соображения относительно того, какой должна быть такая система.

В первую очередь, для этого надо ответить на главный вопрос: для чего могут устанавливаться цели, какие решения могут приниматься на основании их анализа? В частности, чем установление конкретной цели по определенному показателю может быть лучше общей задачи по улучшению этого показателя?

Возможными ответами на эти вопросы могут быть такие:

- обеспечить лучшее понимание целей сотрудниками, их вдохновение и мотивацию (возможность лучше понять чужую мечту и принять ее как свою); любая мечта выражается в виде «картинки будущего» и измеримые цели — это способ лучше описать эту картинку, позволить другим людям увидеть ее;

- обеспечить координацию деятельности всех участников проекта; если поставлена задача увеличить объемы производства продукции и служба продаж готовится к их увеличению на 50%, а производственная служба — на 5%, то ничем хорошим это не закончится;

- определять приоритеты для совершенствования; конечно, производственное подразделение может одновременно работать над проектами по повышению качества и производительности, снижению затрат и сроков выполнения работ, но именно конкретные цели могут использоваться для выделения и подчеркивания приоритетов;

- наличие целей позволяет сделать более глубоким анализ достигнутых результатов; сравнение достигнутых результатов с целями, анализ причин отклонений может подтолкнуть к лучшему пониманию реализованного проекта и дальнейших возможностей по совершенствованию; в частности, если изначально речь шла о мечте, то в ходе анализа можно понять, насколько эту мечту удалось реализовать.

Резюмируя вышеприведенное, можно отметить, что недаром установление измеримой цели считается обязательным этапом любых проектах, условием их успешной реализации.

Организация может найти и другой, отличный от вышеперечисленных, ответ на вопрос, для чего ей нужны цели. Но в любом случае важно, чтобы такой ответ был дан и дан осознанно.

Сразу можно отметить, какое использование целей является разрушительным для организации — это использование целей для наказания персонала (депремирования, выговоров, неконструктивной критики) в случае их недостижения. Ведь для цели-мечты (как и цели-требования) по определению точно не известно, как именно их достигать, и всегда существует риск их недостижения. Такое использование целей гарантирует, что все вышеуказанные пять аргументов о вреде целей сработают в худших для организации формах.

С учетом приведенных соображений можно указать основные условия, необходимые для того, чтобы система целеполагания принесла организации пользу и, при этом, не нанесла ей ущерб.

1. *Наличие сильной корпоративной культуры, которая принята руководством и персоналом организации.* Для всех сотрудников соблюдение принципов и ценностей этой культуры должно быть важнее, чем достижение любых целей; никакая цель не может оправдать действия, противоречащие культуре. Важно, чтобы аналогичную позицию занимало и руководство, чтобы оно принимало и приветствовало действия сотрудников, которые, выбирая между культурой и целями, сделали выбор в пользу первой. Например, если достижение поставленной цели требовало нарушения правил безопасности и сотрудники отказались идти на это, руководство должно только приветствовать такое решение, даже если цель осталась недостигнутой.

2. *Цели, по возможности, должны определяться совместно с исполнителями.* Если мы говорим о цели-мечте, то очень важно, чтобы это была мечта не только руководства, но и всех сотрудников, которые должны будут работать на ее достижение. Лучший способ этого достичь — устанавливать цели совместно с исполнителями, в свободной дискуссии с ними. Естественно, речь идет не о дискуссии-торговле (руководители пытаются навязать более высокие цели, а сотрудники — доказать их недостижимость и снизить их любыми способами), а о совместной выработке желаемой картины будущего.

Даже если совместная выработка цели невозможна и цель однозначно определена руководством, важно постараться мотивировать и вдохновить сотрудников на ее достижение. Например, если речь идет о цели-требовании, надо объяснить исполнителям, откуда взялась эта цель, что может дать организации ее достижение и чем может закончиться ее недостижение.

Безусловно, руководству проще довести цель до исполнителей в виде обязательного к исполнению приказа и не думать о ее дополнительном разъяснении. Но такой подход может только демотивировать сотрудников, можно не сомневаться, что реакцией на такой приказ будут обсуждения в курилках типа: «они там вверху совсем потеряли чувство реальности и требуют от нас невыполнимых вещей».

3. *Установление цели (требования или мечты) — это составная часть проекта по совершенствованию.* Выше уже говорилось, что установление измеримой цели является составной частью любого проекта по совершенствованию. Но справедливо и обратное: установление любой цели по совершенствованию требует инициирования проекта по совершенствованию и имеет смысл только как его составляющая часть.

Соответственно, у любого сотрудника, перед которым поставлена цель по совершенствованию, должны быть полномочия для проведения и внедрения такого проекта, а также — необходимые ресурсы. Без выполнения этих условий установленная цель звучит так: «Работайте на том же оборудовании что и раньше, по тем же технологиям, с таким же персоналом, используйте то же сырье, ничего не меняйте, но добейтесь снижения дефектности в два раза». Нормальной реакцией сотрудников на такие цели является ложь, демотивация и нелюбовь к руководителям.

Противоположностью этому является цель «Используя имеющиеся процедуры, полномочия и ресурсы, разработайте и реализуйте мероприятия, направленные на снижение дефектности. Желательно, чтобы они обеспечили снижение уровня дефектности в два раза». Наличие такой цели действительно не мешает сотрудникам, а помогает им сфокусировать свой творческий потенциал на направлениях, являющихся приоритетными для компании.

Кроме прочего, этот пункт, как и предыдущий, требует других отношений между теми, кто определяет цели, и теми, кто работает на их достижение. Руководитель, определивший цель, если только это не цель-задание, должен быть готов участвовать в проекте по ее достижению (если у исполнителей недостаточно компетенции, полномочий или ресурсов). Это участие может принимать самые разные формы — от участия в мозговом штурме о путях достижения цели, до выделения соответствующего бюджета.

4. *Недостижение цели — повод для совместного анализа руководством и исполнителями, а не для наказаний.* Возможно, это прозвучит несколько парадоксально, но цели-мечты не могут быть обязательными к исполнению. Ведь, по определению, никто точно не знает, как достичь эти цели, а тем более — как их достичь к конкретной дате. Поэтому недостижение цели — это повод собраться команде, включающей весь заинтересованный персонал, и обсудить:

- какие мероприятия были инициированы для достижения цели;
- насколько эти мероприятия были реализованы и почему они не позволили достичь цель;
- какие возможности для достижения цели были не использованы и почему;
- какие уроки могут быть извлечены для реализации будущих проектов по совершенствованию;
- что делать с текущим проектом (дорабатывать чтобы обеспечить достижение цели; оставить все как есть; отказаться от реализации и вернуться к подходам, которые использовались до проекта).

Даже если цель достигнута, подобный анализ может быть полезным. В этом случае особенное внимание может уделяться тому, насколько достижение

цели является устойчивым (в том числе — с учетом статистических вариаций), насколько оно является эффективным, могут ли полученные решения быть распространены на другие области.

Не стоит лишний раз подчеркивать, что такой анализ абсолютно не совместим с наказаниями за недостижение цели.

Предложенный подход еще раз отрицает однозначное разделение на тех, кто задает цели, и на тех, кто их достигает. Общая логика может быть такой: мы вместе определили эту цель, она была нашей общей мечтой, мы вместе работали над ее достижением, теперь мы вместе должны посмотреть на результат нашей общей работы.

Как иллюстрацию к приведенным тезисам хочется описать случай произошедший с друзьями авто-

Целеполагание — это инструмент, и как любой инструмент он может принести как пользу, так и вред. Все зависит от того, как и с какими целями его использовать

ра еще в начале 2000-х годов. Группа туристов возвращалась в Киев из похода по Карпатам. Когда они попытались на небольшой станции сесть в поезд и предъявили проводнику билеты, его реакция была: «Сдавайте по 10 гривен и садитесь. Потом можете на эти деньги брать постель, чай, печенье, воду и что захотите». Без этих денег проводник отказался пускать в поезд людей даже с билетами.

Когда туристы все-таки прорвались с поездом и возмущенно попросили объяснить такое странное требование, им показали два документа. Первый — протокол одного из совещаний руководства «Укрзалізниця» (украинских железных дорог) по вопросам повышения качества обслуживания пассажиров. Кроме многих красивых и правильных слов о том, что пассажир должен получать все, что он захочет, во время поездки, в этом протоколе была сформулирована цель — повысить сборы с одного пассажира за дополнительные услуги до 10 гри-

вен. Второй документ — протокол совещания руководства Львовской железной дороги в развитие первого протокола. В нем было определено, что должно делаться для повышения качества обслуживания пассажиров и выполнения решений «Укрзалізниця», а в первую очередь — для достижения указанной цели. И первое решение было предельно простым: обязать всех проводников собирать с пассажиров по 10 гривен, а тех, кто не сможет этого сделать — лишать премии и разбираться в их служебном соответствии. Как это доходит до пассажиров: «Сдавайте по 10 гривен, а то не пушу в вагон». Всего два шага потребовалось, чтобы от деклараций о повышении качества обслуживания пассажиров перейти к их противоположности.

На этом примере можно увидеть нарушение всех условий, необходимых для эффективного целеполагания. Во-первых, абсолютно не сработала корпоративная культура, которая должна была обеспечить реальную ориентацию на потребителей и сделать совершенно невозможным такое обращение с ними. Во-вторых, проводник подтвердил, что цель ему никто не объяснял и не обсуждал с ним, ему просто передали копию протокола. В-третьих, у проводников не появилось никаких новых возможностей для повышения сбора с пассажиров, все, что изменилось в их работе, — это появление новой «страшилки»: не соберете денег — не получите премию. В-четвертых, проводник был уверен, что никто не будет с ним обсуждать причины недостижения цели и выслушивать его аргументы, что наказания последуют автоматически. И такое целеполагание не могло закончиться ничем иным, чем стрессом для персонала и возмущением потребителей.

В завершение хочется сказать банальность — целеполагание это инструмент, и как любой инструмент он может принести как пользу, так и вред. Все зависит от того, как и с какими целями его использовать. Если руководство смотрит на цели как на способ, чтобы иметь повод оштрафовать или уволить сотрудника, то и результаты будут соответствующими. Но, тот факт, что часто цели становятся разрушительными для организации, не может быть отрицанием их полезности при правильном применении.

Г. Калита, директор Центру систем якості «Пріоріт-Система», м. Київ

За матеріалами веб-сайту «Тренінговий портал TRN.ua»: <http://www.trn.ua/articles/5758/>