УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ

Реферат на тему:

“**МОТИВИРУЮЩЕЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЦЕЛЕЙ**"

Сегодня многие руководители интуитивно понимают, насколько важно согласовывать цели сотрудника и организации. Этот процесс можно называть любым термином: стимулирование, мотивация и даже манипуляция (в зависимости от ситуации). От степени согласованности организационных и индивидуальных целей зависит результат, которого работник сможет добиться.

Степень согласованности целей может быть разной. Перечислим три различных варианта.

1. Цели организации не пересекаются с целями сотрудника.

Как правило, это первоначальный этап на новом месте работы, куда человек приходит со своими представлениями о деятельности и способах ее выполнения (рис.1).



Ожидания и иллюзии нового сотрудника, а также его страхи и опасения, накопленные на предыдущих местах работы и бессознательно привнесенные на новое, во многом определяют поведение и результаты его труда. Лишь постепенно, при условии грамотной постановки процесса соотнесения целей, сотрудник начинает понимать, для чего он здесь, каковы его задачи. В этом случае начинается второй этап согласования целей - интериоризация организационных целей, т.е. процесс превращения внешних целей во внутренние. Однако этого может и не произойти.

Подобная ситуация является самой сложной для мотивирования сотрудника. Яркий пример: человек приходит в компанию с единственной или главенствующей целью - зарабатывать деньги. У него могут быть и другие задачи, которые и определяют очерченную окружностью область индивидуальных целей. Например, кроме финансовых интересов ему может быть интересно самоутверждение на рабочем месте (карьерный рост), теплое и интересное общение с коллегами и т.п. Перед компанией в это же время могут стоять цели выхода на новые рынки сбыта, развитие сбытовых сетей в целом, упрочение положения на рынке за счет агрессивного вторжения в другие регионы и т.д. Наивно полагать, что работник, который на собеседовании "разделял" все эти целевые сферы компании, на самом деле будет думать именно о том, как выводить продукт на новый рынок, только потому что получает за это заработную плату. Если она ему гарантирована, то часть его собственных целей уже достигнута, и теперь он будет заниматься интересным времяпрепровождением с коллегами и искать варианты карьерного роста. Совсем не обязательно, что для этого он будет работать на цели компании. Они ему неинтересны, т.к лежат вне сферы его собственных целей и задач. В такой ситуации руководству приходится затрачивать огромные силы для разработки как материальных, так и нематериальных систем мотивации и стимулирования персонала. Однако все они являются неким "серединным путем" между тем, что нужно компании, и тем, что хочет сам сотрудник.

Возьмем другой контекст. Сотрудник заявляет: он не знает, как и кому продавать, приводя различные аргументы, в том числе о необходимости дополнительного обучения. Компания понимает, что, обучая работника, она удовлетворяет и его, и свои собственные интересы, т.к конечная цель (получение результата) может быть достигнута за счет роста профессионализма. В итоге в обучение вкладывают деньги, но результат либо не появляется вовсе, либо является кратковременным - положительный эффект наблюдается, пока проводится само обучение и человеку это интересно. После завершения обучения мотивация так же быстро исчезает, как и появилась.

Цели сотрудника и компании снова лежат в разных плоскостях. Принципиальной ошибкой является поиск руководством индивидуальных и значимых целей сотрудника, а впоследствии их удовлетворение в надежде получить мотивирующий эффект. Такие действия связаны с неправильным пониманием природы согласования индивидуальных и корпоративных целей. Этот подход изначально неэффективен, т.к все должно быть как раз наоборот: *сотруднику следует искать цели компании, которые он мог бы удовлетворить, чтобы получить свою заработную плату*. В этом случае задачей руководства становится формулирование таких организационных целей, которые были бы понятны каждому человеку, работающему в компании, и, более того, создавали бы мотивирующий и стимулирующий эффект для любого сотрудника на определенной должностной позиции.

2. На втором этапе происходит *частичное согласование индивидуальных интересов и целей сотрудника с целями организационными (*рис.2).



На этом этапе проблема мотивации становится решаемой, поскольку сотрудник лично заинтересован в достижении каких-либо отдельных целей.

Например, воспитатель в детском саду искренне верит в необходимость развития целостной личности ребенка и всячески способствует этому, разделяя организационные ценности и цели того детского сада, где он работает. Понятно, что и у этого сотрудника могут быть собственные цели, не совпадающие с организационными. Например, он может подрабатывать с целью обеспечения дополнительного дохода.

С точки зрения мотивации в этой ситуации важно понимать, какие именно индивидуальные цели совпадают с организационными, а в дальнейшем - как расширять ту область, в которой они пересекаются. Другими словами, для воспитателя детского сада мотивирующий эффект могут иметь следующие мероприятия: расширение круга полномочий, увеличение его значимости в глазах других людей (например, выступления на конференции, публикация в местной газете или журнале материала о его заслугах или профессиональных взглядах, подходах, эффективных методиках), привлечение сотрудника к управлению или проектам дополнительного образования и т.д. Работник должен получить возможность реализовывать личные планы в контексте развития организации, а не вне ее или за счет нее (т.е. в ущерб).

3. Полное принятие и разделение сотрудником целей и ценностей организации (рис.3).



Наверно, один из тех людей, кто всецело разделяет цели компании и отождествляет их со своими, - это собственник компании, т.к она с психологической точки зрения является его продолжением, воплощением его представлений о мире и бизнесе. Даже если мы рассмотрим его целевые ориентиры в самом узком смысле (извлечение выгоды), то это и есть та ключевая цель, которая побуждает человека создать свой бизнес и развивать его. Эта идея становится ключевой целью всей компании независимо от сферы ее деятельности. Таким образом, собственник является самым заинтересованным лицом. Чуть в меньшей степени заинтересованы первые лица организации (топ-менеджеры), поскольку цели их деятельности зачастую зависят от финансовых показателей, связанных с общей результативностью фирмы. Чем дальше человек от понимания целей компании, тем в большей степени он начинает реализовывать на своем рабочем месте свои собственные цели или интересы.

Процесс соотнесения целей компании и сотрудника может не только начинаться с полного несоответствия (см. рис.1), но и заканчиваться им, если сотрудник разочаровывается в том, что происходит в организации. Кроме того, у него зачастую появляются новые, более значимые цели, которые он не может реализовать в рамках рабочего процесса.

Говоря о мотивировании персонала с точки зрения согласования целей, важно рассмотреть, каким путем можно прийти к гармонии. Путь традиционный - когда руководитель берет весь груз ответственности на себя, тогда он сам определяет, кто, что, когда и как должен делать. Фактически по этой схеме построены все управленческие системы, в которых объектом управления является сотрудник. Путь целевого управления - когда ответственность за результат делится между всем персоналом. "Глобальная" организационная цель дробится на ряд более мелких, за каждую из которых отвечает соответствующий сотрудник в зависимости от того, какую часть бизнес-процесса он выполняет.

Важно понимать, что это не только функциональное или структурное деление (например, по отделам, подразделениям, выполняемым обязанностям), а часть целостного бизнес-процесса, за каждое звено которого от момента вложения денег собственником до возврата инвестиций отвечает конкретный человек. При этом каждый сотрудник знает свой участок работы (рис.4) и осознает, как результаты его труда скажутся на деятельности других сотрудников и всей компании в целом.



Это понимание должно основываться на конкретных показателях, а не только на корпоративном духе, который также может выполнять ограниченную функцию в увеличении эффективности деятельности.

При таком подходе объектом управления становится не сотрудник компании, а организационные цели, которые перед ним стоят. Главная задача управляющего при этом - грамотно определить ключевую цель и выделить из нее те подцели, при достижении которых она будет достигнута с минимальными затратами любых ресурсов (в том числе временн*ы*х и человеческих).

Затем руководитель определяет способы и средства донесения этой цели до сотрудника (см. таблицу).



В соответствии с приведенной таблицей перед руководителем, решившим реализовать систему управления по целям, встает несколько дополнительных задач.

1. *Разложение ключевой цели на более мелкие цели*. Желательно, чтобы эти цели были достижимы и измеримы. В противном случае не выполняется одна из аксиом эффективного управления: невозможно управлять тем, что нельзя измерить.

Важно относить каждую крупную цель в зону ответственности хотя бы одного сотрудника. Если какие-либо задачи остаются "не закрытыми", получается разрыв в бизнес-процессах, из-за чего компания не может выйти на новый уровень развития, достигнуть нужных оборотов, сократить издержки и т.д. Необходимо продумать, кто может отвечать за эти процессы и показатели, и, возможно, ввести новую должность для решения определенного круга вопросов или, наоборот, сократить дублирующиеся должности.

За основу выделения подцелей компании можно взять общую структуру доходов и расходов. Тогда, имея ключевую цель (например, получение чистой прибыли), мы можем четко определить две основные цели: уменьшение исходящих финансовых потоков и/или увеличение входящих финансовых потоков. Любой сотрудник в компании урезать исходящие потоки, либо увеличивать входящие. Таким образом, автоматически начинают формироваться зоны целевой ответственности для ключевых сотрудников компании1, их подразделений, а также других лиц, которых, возможно, даже не было ранее в штатном расписании организации.

2. *Определение необходимых и оптимальных ресурсов для достижения всех выделенных подцелей*.

Руководителю не стоит в одиночку продумывать все участки работы и принимать на себя полную ответственность за каждый вопрос, особенно в тех случаях, когда он недостаточно компетентен2.

Уже на этом этапе к работе должны присоединиться ключевые сотрудники компании (финансовый и коммерческий директора, директора по маркетингу, персоналу и логистике). Этой команде нужно определить ресурсы и условия их использования, а затем реализовывать политику компании совместно. В противном случае в фирме начнется бессмысленная борьба за ресурсы, "слепое" урезание расходных статей бюджета, что зачастую приводит и к сокращению доходных статей, т.к вместе с излишками, учтенными в расходах, снижаются затраты на действительно важные цели и процессы.

3. *Формирование системы оплаты труда, которая не будет противоречить принципам целевого управления*. Каждый сотрудник имеет право свободно принимать решение в зоне своей компетенции, если это способствует достижению поставленной перед ним подцели. Другими словами, система денежной и моральной мотивации должна быть направлена на подкрепление правильного отношения к работе, понимания и достижения целевых ориентиров, а также нужного производственного поведения каждого сотрудника. В противном случае работник будет продолжать ориентироваться на старые способы и цели, выполняя поставленные задачи в том качестве и объеме, в каком согласованы цели организации и его собственные (от их полной несогласованности до полного совпадения).

4. *Обеспечение такой системы подбора кадров, когда каждый новый сотрудник по своим личностным и профессиональным характеристикам будет способен выполнять поставленные перед ним задачи*. В данном случае речь идет о профессиональной компетентности, а также о профессионально важных качествах личности, необходимых для эффективного достижения результатов. Кроме того, не каждый способен брать на себя большой груз ответственности и самостоятельно отвечать за тот или иной участок бизнеспроцесса даже при высоком уровне компетентности. Работник, привыкший к внешнему управлению и к тому, что результат деятельности иногда не зависит от его собственных усилий, не всегда способен перестроиться и занять позицию человека, отвечающего как за достижения, так и за ошибки и недочеты. Сотруднику, работающему в системе целевого управления, должны быть присущи интернальный3 локус контроля, способность к анализу деятельности и извлечению уроков из ошибок или неудач.

С психологической точки зрения работник в целевой системе управления становится более эффективным не только за счет понимания и разделения целей компании, которые отвечают его собственным (становятся внутренними мотивами деятельности), но и посредством других со ци ально-психологических эффектов. Принимая решения и неся за них ответственность, каждый сотрудник действует следующим образом.

В максимальной степени реализует свой профессиональный и личностный потенциал, самостоятельно выбирая и применяя те способы и средства достижения цели, которые с минимальными усилиями, затратами времени и денежных средств позволяют прийти к цели. В этой ситуации сотрудник сам видит свои профессиональные слабости, ищет пути для самообучения и развития, увеличения собственной эффективности. Он понимает, что неверно принятое им решение отразится на его заработной плате именно ввиду его непрофессионализма.

Четко понимает, что ему нужно делать (или, наоборот, не делать) для получения результата. Это сводит к минимуму ощущения непредсказуемости.

Другими словами, система управления по целям структурирует неопределенность, в которой находится сотрудник. Человек знает, за что его могут оштрафовать / премировать. В ряде компаний подобные стимуляторы либо вообще не применяют, либо используют "по ситуации", что сводит их эффективность к нулю и формирует у сотрудников ощущение нестабильности, непонимания, как нужно поступать, чтобы быть результативными ("За что сегодня поощряют, за то завтра могут наказать").

В целевом управлении сотрудник понимает стоящие перед ним цели и знает, каким образом их достижение / недостижение / перевыполнение скажется на оплате его труда. Более того, он четко осознает, что никакие внешние обстоятельства не могут служить предлогом для оправдания низких показателей.

Работник считает, будто лучше знает, что нужно компании в данный момент. Например, маркетолог4 может не заниматься какими-либо из своих прямых обязанностей (управлением ассортиментом). Вместо этого он проводит опросы с целью выяснить узнаваемость бренда, т.к эта задача кажется ему более важной, чем все остальное. Переубедить такого человека невозможно по одной простой причине: его цели и ценности лежат совершенно в другой области, нежели цели компании; он считает себя профессионалом и стремится переубедить тех, кто думает иначе, он считает, что компания движется в неверном направлении. Организация в это время просто теряет деньги, выплачивая такому сотруднику заработную плату, и лишается будущих доходов из-за отсутствия необходимого ассортимента товаров или новых каналов сбыта (а эти потери гораздо серьезнее).

Сотрудник, работающий в системе управления по целям, не имеет возможности подменить цели компании своими собственными, т.к. понимает, что оплачено их достижение не будет5.

Таким образом, приводя к общему знаменателю цели сотрудника и организационные, мы получаем несколько важнейших управленческих и социально-психологических эффектов.

1. Повышение мотивации труда каждого сотрудника за счет понимания и разделения целей деятельности, а также ответственности за результат.

2. Увеличение удовлетворенности трудом, которая отражает степень применения профессиональных знаний, умений, навыков и способностей в рамках организации и тех целей, которые стоят перед сотрудником.

3. Повышение мобильности в случаях необходимого изменения общих или частных целей компании: сотрудник оперативно меняет свое поведение.

4. Разные отделы и подразделения начинают работать на общий результат, т.к приходит осознание того, каким образом можно достичь общей цели. Также появляется осознание значимости ключевых отделов и вспомогательных (сервисных). Сотрудники "чувствуют" финансовые потоки компании и видят результаты от принимаемых ими решений.

5. Результаты деятельности становятся вполне измеримыми и управляемыми. Исчезают поводы для абстрагирования и оправдания полученных результатов (особенно неудовлетворительных).

6. Компания начинает работать как единый организм, в котором каждая составляющая нацелена на выполнение, с одной стороны, целостной, глобальной организационной задачи, а с другой - конкретной части бизнес-процесса.

Важно помнить, что обязательным условием передачи ответственности за бизнес-процессы каждому конкретному человеку (или подразделению) является *доверие*. Одна из психологических ошибок, которую совершают руководители, решившие реализовать систему управления по целям в своей компании, как раз лежит в этой области. Если у начальника нет доверия к команде, он постоянно перепроверяет или выполняет особо сложную работу сам ("чтобы было хорошо"), система управления по целям не принесет никакого эффекта, а может быть, станет вредна. Вероятно, ключевые цели будут грамотно выделены, правильно раздроблены на подзадачи для постановки соответствующим подразделениям и конкретным должностям, однако ответственность останется в зоне компетенции руководителя, он будет продолжать вмешиваться в деятельность сотрудников и принимать за них решения. Причина кроется в опасениях руководителя по поводу непрофессионализма его персонала, или у него просто отсутствует вера в то, что сотрудник может быть ответственен. У начальника постоянно есть внутренняя потребность перепроверить, засомневаться, согласовать какой-либо вопрос, научить, "как правильно". Подобная система только похожа на целевое управление, но по факту остается традиционной. В таком контексте дискредитируются сами принципы целевого управления и под новой "вывеской" продолжают работать старые механизмы и процессы, правила и люди. Именно этой причиной зачастую можно объяснить провалы применения целевого управления в некоторых компаниях.

Доверие должно быть таким же полным, как и ответственность каждого сотрудника, поскольку оба этих элемента основываются на целях компании. Решение в этом случае не может быть "половинчатым": либо традиционная система управления, либо управление по целям не только с передачей ответственности, но и с проявлением доверия и уважения к процессу той деятельности, за которую теперь отвечает работник. Фактически это признание партнерских отношений, где каждый из участников, несмотря на номинальную иерархию, способен выполнять свои собственные задачи и быть при этом эффективным в рамках компании. Только такой подход может обеспечить грамотное целевое управление и позволит организации быть эффективной и в полной мере использовать все свои ресурсы.