

гнозных ресурсов нефти и горючих газов, утвержденной приказом МПР РФ от 01 ноября 2005 г. №298. Приказ МПР РФ от 05.04.2007 г. И Роснедра от 09.04.2007г. №23.

УДК 568

## ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ МВО НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

**А.Э. Тешабаев**, кандидат технических наук, доцент кафедры автомобилестроения и тракторостроения

Андижанский машиностроительный институт, г. Андижан, Узбекистан, e-mail: [anvarteshabaev@andmiedu.uz](mailto:anvarteshabaev@andmiedu.uz), [teshabaevanvar@yahoo.com](mailto:teshabaevanvar@yahoo.com)

**Аннотация.** В статье описан опыт применения метода Управления по целям – Management by Objective (MBO) на крупном современном предприятии и проблемы внедрения, его преимущества и условия необходимые для эффективного применения.

*Ключевые слова:* Управление по целям – Management by Objective (MBO), цели, мотивация персонала, решение проблем.

## IMPLEMENTATION AND USING MBO – MANAGEMENT BY OBJECTIVE IN LARGE MODERN COMPANY

**A.E. Teshabaev**, PhD in Technics, Associate Professor of Automobile and Tractor Building Department

Andijan Machine-Building Institute, Andijan, Uzbekistan, e-mail: [anvarteshabaev@andmiedu.uz](mailto:anvarteshabaev@andmiedu.uz), [teshabaevanvar@yahoo.com](mailto:teshabaevanvar@yahoo.com)

**Abstract.** Article describes the experience of implementation and usage of MBO - Management by Objective on large modern industrial company, problems of implementation, achievements and conditions for successful usage of method.

*Keywords:* Management by Objective (MBO), goals and objectives, motivation of employees, problem-solving.

**Введение.** Вхождение в рыночную экономику для большинства предприятий стран СНГ связано с решением проблемы достижения конкурентоспособности, что в свою очередь требует повышения их эффективности. Наиболее быстрым и эффективным на сегодняшний день методом повышения хозяйственной эффективности предприятий является совершенствование их управления, более полное использование имеющихся внутренних резервов, фокусирование на актуальных проблемах предприятий. Указанным целям в наибольшей мере отвечает МВО – Метод управления по целям, опыт внедрения и использования которого имеется на ЗАО

“Дженерал Моторс Узбекистан” – ведущем промышленном предприятии Узбекистана.

**Цель работы.** Обобщить и адаптировать к условиям Узбекистана имеющийся опыт внедрения и использования нового для нас метода управления, который представляет несомненную ценность с точки зрения адаптации опыта развитых стран, и прежде всего США, где управленческая наука получила наибольшее развитие.

**Материал и результаты исследований.** Виднейший представитель современной науки об управлении Питер Друкер в предисловии к изданию своей книги по менеджменту на русском языке писал, что предприятия и менеджмент России (и очевидно, других стран СНГ) сегодня представляют предприятия и менеджмент США 50-летней давности. Можно говорить, что применяемые ныне методы управления отечественными предприятиями сформировавшиеся в условиях плановой и переходной экономики более всего нуждаются в развитии и совершенствовании.

В условиях быстрых и постоянных перемен действия организаций и их руководителей не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены, все шире признается необходимость сознательного управления изменениями на основе научно обоснованной процедуры их предвидения, регулирования, приспособления к целям организации, к изменяющимся внешним условиям, т.е. применение элементов стратегического управления предприятиями. Согласно концепции стратегического управления, каждая организация имеет свою главную задачу – миссию организации, для выполнения которой и разрабатываются стратегия и цели организации.

Но никакие стратегические решения не могут принести результатов, если не решить целый ряд проблем более частного характера – развитие организационной структуры, операционные системы управления, качество, вовлечение работников в управление организацией, профессиональная подготовка и повышение квалификации как менеджеров, так и специалистов, и др. Эти проблемы являются критическими, поскольку их решения жизненно важно для организаций.

По мнению другого видного исследователя Роберта Н. Лерера – эксперта Американского центра производительности, «основу отношений в организационной структуре составляют цели, устанавливаемые для должностей и конкретных исполнителей. Если работа того или иного сотрудника не направлена на поддержание этой структуры и не способствует решению главной задачи организации, его усилия не являются продуктивными, потому что они лишены целесообразности».

Известный постулат, что управление процессами в любой области (экономика, техника или социальные изменения) лишь тогда эффективно, когда цели конкретные, а степень их достижения поддается количественному и качественному измерениям, что целеуказание должно доминировать в процессах планирования, организации, контроля и мотивации, является основой метода управления по целям.

Управление по целям (в специальной литературе широко распространена аббревиатура MBO по английскому наименованию метода MBO – Management by Objectives) было известно еще в 40-е годы двадцатого века, но широкое распространение получило в 60-годы благодаря усилиям П. Друкера и профессора Массачусетского университета Дж.С. Одиорна.

Управление по целям – это метод, дающий возможность улучшить результаты управленческой деятельности и основывающийся на наблюдениях за работой преуспевающих менеджеров в ведущих американских компаниях.

Метод “управления по целям” в наибольшей степени подходит руководителям высшего звена управления, вместе с тем его можно успешно применять и ко всей организации, включая и низовой уровень управления.

Понятия метода MBO и целей в трактовке Руководства по унификации терминов и их определений Комитета стандартизации Американского общества инженеров-механиков толкуются следующим образом.

MBO – управление по целям – процесс, состоящий из 4-х независимых этапов:

- формулирования целей,
- разработка реальных планов их достижения,
- систематический контроль и измерений качества работы и результатов,
- принятие корректирующих мер для достижения планируемых целей, а цели – в организации – конкретные конечные результаты, которых стремятся достичь подразделения и компания. Формальные организации определяют свои цели через процесс планирования.

С помощью этого метода можно решать такие проблемы, как:

- фокусирование работников на достижение основных целей организации,
- постановка общих для всей организации целей,
- лучшее управление материальными, информационными, административными и иными ресурсами организации,
- представление программы и сроков достижения целей организации персоналу,

- развитие управленческих и организаторских способностей и навыков сотрудников,
- выявление индивидуальных способностей работников и тем самым продвижение лучших по службе.

По мнению Дж. С. Одиорна, одного из сторонников широкого распространения этого метода, можно считать, что в самой сокращенной формулировке, управление по целям представляет собой метод управления, в соответствии с которым менеджеры разных уровней определяют главные области их ответственности, в которых они будут работать. Данный метод определяет некоторые критерии хорошей (и/или плохой) работы, и дает основу для измерения результатов с точки зрения их критериев. Преимущества данного способа управления состоят в повышении результативности работы, снижении издержек, улучшении условий труда, ускорении продвижения наиболее способных работников и развитие необходимых для организации способностей у подчиненных.

П. Друкер и Дж. Одиорн отмечали, что управление по целям причинно связано с общим успехом организации, и что управление в ведущих американских компаниях является управлением по целям. Управление по целям должно способствовать улучшению деятельности организации и повышать степень вовлеченности работников организации в самом процессе управления, росту производительности труда и профессиональному росту работников, что напрямую связано с их мотивацией, установками и ожиданием.

На основании имеющегося опыта зарубежных исследователей и предприятий, в АО «УздЭУ авто» принята программа развертывания метода управления по целям и к настоящему времени осуществляется второй этап расширенного применения этого метода на Асакинском автозаводе. Опыт внедрения данного метода управления и результаты его использования показывают целесообразность применения метода «управления по целям» для повышения эффективности производства и качества персонала.

Суть применения этого метода в том, что определение целей деятельности предприятия на ближайшую и дальнюю перспективы – это главное в менеджменте компании, а цели для подразделений – конкретные конечные результаты деятельности цехов, отделов и управлений, обязательны к достижению.

По результатам анализа деятельности предприятия и изменений бизнес-среды руководством компании выработана стратегия развития, определены долгосрочные и ближайшие цели компании, установлены их приоритеты и взаимосвязи. На основе целей предприятия ведется разработка

стратегии развития управлений и производственных отделений, которые являются исходными данными для разработки планов действий и конкретных мероприятий подразделений.

Формулирование целей и разработка планов МВО осуществляется с учетом достигнутого – например, результатов прошлого года, потенциальных возможностей подразделений и их обеспеченности соответствующими ресурсами.

Применение метода МВО обеспечивает таким образом следующее:

- переход от анализа отдельных случаев к систематическому анализу,
- переход от определения отдельных частных элементов эффективности к комплексной оценке всех факторов,
- вовлечение все более широкого круга работников к управлению на всех уровнях, и тем самым стимулирование их творческой активности и поиска внутренних резервов роста.

**Вывод.** Анализ более чем 2-х летнего опыта внедрения и использования управления по целям в настоящих условиях хозяйствования позволяет сделать следующие основные выводы.

1. Управление по целям при должной постановке в организации является эффективным и мощным инструментом совершенствования системы управления современного предприятия направленным на вскрытие внутренних ресурсов развития предприятия, раскрытие творческого потенциала и оценки руководящего состава предприятия, повышения эффективности организации.

2. Для успешного применения этого метода необходимы современный уровень организационной структуры, процессный подход в организации и управлении производством, высокий уровень подготовки и мотивации высшего руководства организации.

3. Внедрение МВО позволяет организации обеспечить постоянные и продолжительные улучшения в своей деятельности, сделать этот процесс непрерывным и соответствовать требованиям международного стандарта ИСО 9001:2000.

#### **Нерешенные проблемы.**

Вместе с тем, существует целый ряд проблем требующих своего решения для успешного внедрения метода управления по целям.

1. *Трудности при постановке целей.* Некоторые виды работ и областей деятельности любого предприятия трудно количественно измерить, а их успешное выполнение объективно оценить.

Это вытекает из самого определения требований к целям. Цели должны быть ясными, конкретными, простыми и измеримыми. Требования

ния к целям при их постановке должны отвечать требованиям SMART (на английском языке S – specific (точными, конкретными), M – measurable (измеримыми), A – achievable (реально достижимыми, хотя и очень высокими), R – relevant (соответствующими основной деятельности) и T– timed (ограниченными во времени – обычно год, квартал, месяц).

2. *Ранжирование целей.* Чтобы использовать программу МВО руководители подразделений должны научиться правильно определять приоритеты в своей работе и эффективно распоряжаться всеми своими ресурсами, в первую очередь эффективно использовать свое время – административный ресурс предприятия, что также несет положительный момент: перераспределение обязанностей и делегирование полномочий своим подчиненным.

3. *Отсутствие соответствующей квалификации.* У руководителей подразделений, особенно низового уровня, может отсутствовать необходимая квалификация для определения целей и планирования своей работы, передачи и получения информации на основе обратной связи, обучения и консультирования и др.

4. *Увеличение количества отчетности и планов.* Процессы планирования деятельности подразделений и периодической (обычно раз в месяц) отчетности по выполнению планов МВО и достижению поставленных целей увеличивает количество канцелярской работы, а это может вызывать недовольство и сопротивление некоторых работников, особенно низового и среднего уровня.

5. *Отсутствие должной индивидуальной мотивации.* Должны устанавливаться достаточные вознаграждения в явной и скрытой форме (как материальные, так и моральные) для стимулирования сотрудников к дополнительной работе – при наличии явного и существенного эффекта реализации программы.

6. *Интеграция с другими системами и подсистемами.* Этапы постановки целей и проверки результатов должны активно сочетаться с другими процессами в деятельности организации – прогнозированием, перспективным планированием, составлением бюджета и др.

И самое главное – успешное внедрение метода “управления по целям – МВО” возможно лишь при инициативе и полной всесторонней поддержке высшего руководства организации, что необходимо для преодоления естественного сопротивления организационным нововведениям и изменениям. Также необходимо постоянное внимание руководства к развитию программы, стимулирование эффективной и производительной деятельности, активное участие работников в программах инновационного развития предприятия.