УДК 005.213:005.742

ЛАЧИНИНА Т.А.

Установление принципов целевого единства команды управления

В статье установлена сущность понятия «цель команды управления» и выявлены требования к полноте формулировки цели. Определено количество целей, которое команда управления должна ставить перед собой. Описан процесс определения целей команды управления. Раскрыта процедура согласования целей команды управления.

Ключевые слова: цель, команда управления, принципы.

Команда управления является особой формой организации индивидов, базирующейся на грамотном позиционировании ее участников, которые имеют общее видение, миссию и стратегические цели своей социально-экономической системы, и обладающей высоким уровнем взаимодействия ее членов.

Цели команды управления вырабатываются на основе сформулированной миссии этой команды и служат в качестве критериев принятия стратегически значимых управленческих решений.

Существует отличие целей команды от ее назначения, т.е. миссии: цели команды позволяют следить за своим продвижением по пути к успеху, а миссия как более глобальная по своей сути придает всем конкретным целям смысл и энергию[1].

Актуальность обязательного наличия целей у команды управления ярко прослеживается в словах ученых Ларсона К. и Ла-Фасто Ф., которые утверждают: «Эффективно действующая команда ясно представляет цели своего существования»[2].

Проблемам разработки и эффективной реализации целей управленческих команд посвящено огромное количество публикаций и научных трудов, и прежде всего в современной науке о стратегическом управлении. К числу наиболее известных современных российских и зарубежных специалистов, занимающихся вопросами формулирования и успешного достижения целей команды управления организации, следует отнести имена таких ученых, как: Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин[3], Т.П. Галкина[4], Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова[5], Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д.Ф. Фролов, Т.М. Грабенко[6], Е.С. Яхонтова[7], М. Бронштейн[8], М. Геллерт, К. Новак[9], Г. Доурен[10], Э. Камерон, М. Грин[11], С.Р. Кови[12], В. Крюгер[13], К. Ларсон, Ф. Ла-Фасто[14], Р. Мэддакс[15], Х. Роббинс, М. Финли[16].

В данной научной статье зададимся целью установить основные принципы выработки единых целей команды управления. Для этого необходимо:

· установить сущность понятия «цель команды управления»;

· выявить требования к полноте формулировки цели;

· определить количество целей, которое команда управления должна ставить перед собой;

· описать процесс определения целей команды управления;

· подтвердить необходимость выражения целей команды управления в цифрах;

· раскрыть процедуру согласования целей команды управления.

Допустим, что команда управления может ставить перед собой неограниченное число целей и эффективно достигать результата, при этом цели могут и не разделяться членами данной команды, но

этот факт никак не повлияет на качество их достижения.

Одним из важных базовых элементов стратегического менеджмента являются цели организации.

Понятие «цель» как таковое всем хорошо известно и понятно. Уточним лишь понятие «цель» в контексте управленческой команды, сопоставив мнения некоторых ученых.

«Цель – это представление о результате, которого необходимо достичь»[17].

«Цель – есть форма представления результата. Формулировка цели должна раскрыть этот ожидаемый результат»[18].

«Цели – это конкретные конечные результаты или состояния, которые должны быть достигнуты командой для реализации ее миссии. Цели соотносятся с тем, что команда собирается делать»[19].

Комментируя мнения специалистов, отметим лишь одно: каждая из приведенных формулировок верна по-своему, разница лишь в том, что у одних авторов интерпретация более подробная и доступная для понимания, чем у других.

На наш взгляд, определение, данное Т.П. Галкиной, наиболее полно и точно раскрывает смысл данного понятия и совпадает с нашим собственным мнением.

Определение целей командой управления – это руководство к действию: каких и когда результатов следует добиться и кто за что отвечает.

Вопрос в том, какие цели ставит перед собой команда управления организации. Имеются различные точки зрения по данному вопросу, не противоречащие, а согласующиеся друг с другом.

Наиболее всеохватывающей, на наш взгляд, является точка зрения доктора Стивена Р. Кови[20] (Covey, 1996), который считает, что такая команда ставит перед собой цель эффективно действовать на пяти уровнях:

· межличностном (взаимодействие членов команды);

· управленческом (работа с менеджерами);

· социальном (межгрупповом);

· организационном (как продуктивная часть организации);

· личном (понимание, мотивация, личностный рост)[21].

Важный момент в установлении целей – в целях управленческой команды должна отражаться перспектива стратегического развития социально-экономической системы. По этой причине заострим внимание на следующем обстоятельстве: командная цель – это не то же самое, что стратегическая цель. Стратегическая цель представляет собой долгосрочные и амбициозные достижения, а командные цели – всего лишь ее разбивка на промежуточные цели, на выполнение которых отводится определенное фиксированное время.

Наше мнение согласуется с мнением Харви Роббинса и Майкла Финли, авторов книги «Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить»: «… эффективная постановка целей – вы начинаете с основной суперцели, к которой стремится вся команда, а потом намечаете путь ее достижения и ставите перед участниками команды серию взаимосвязанных, выполнимых кратковременных задач»[22].

С самого начала точная формулировка цели предотвратит дезориентированность и изнуряющий поиск основного направления работы команды управления.

Формулировка цели описывает:

· состояние, которое возникнет после достижения желаемого результата;

· временные рамки, в которых результат должен быть достигнут;

· ресурсы, которые организация готова выделить для достижения желаемого результата[23].

Насколько подробной должна быть формулировка цели? Достаточно одного предложения или же необходимо детальное описание в целый абзац или страницу?

Проведенный нами анализ научных материалов по проблемам формирования целей команды управления выявил единство взглядов у специалистов по данному вопросу.

Теоретики и специалисты-практики в области командообразования в «один голос» говорят, что цель должна быть сформулирована в одном предложении. Трудно с ними не согласиться. В подтвержде-

ние этому приведем мнение одного известного специалиста-практика, которое звучит как рекомендация, а точнее сказать, как аксиома, которую нужно взять за основу при формулировании целей команды управления.

Всемирно известный консультант по менеджменту и повышению эффективности организационной деятельности Марти Бронштейн считает, что «сформулировать цель в одном предложении вам поможет простая формула из четырех элементов:

$$Цк = ГД + ТЦ + Р + Д ,$$

где: Цк – цель команды;
ГД – глагол действия;
ТЦ – тема цели;
Р – результат, которого необходимо достичь;
Д – примерная дата достижения цели»[24].

Проверить качество формулировки цели можно, опираясь на известную в менеджменте короткую формулу «SMART», которую разработал Георг Доурен (Doran, 1981). Акроним SMART переводится на русский язык как «смышленый» и трактуется в соответствии с немецкими словами следующим образом: Spezifisch – Messbar – Akzeptiert – Realistisch – Terminiert, т.е. специфическая, конкретная – измеримая – вдохновляющая, непротиворечивая – реалистичная – определенная по срокам (по времени)[25]. Кроме того, цель может быть проверена на соответствие принципам, определяемым формулой «PIG»: Positiv beschreibend, in Ich – Formulierung, что означает: формулируем в позитивном ключе (без отрицаний) и в форме «Я-утверждения» (от первого лица)[26].

Сколько же целей должна ставить перед собой эффективная команда управления и почему?

«Целей должно быть немного, и все члены команды должны разделять и поддерживать их и тем или иным образом способствовать их достижению. Если целей будет слишком много, внимание сотрудников рассеется, а работоспособность и производительность упадут»[27].

Мнение Марти Бронштейна в данном случае лишено конкретики. Немного – это сколько? Две, пять, семь целей, а может быть двенадцать? Что значит «слишком много целей»? Позиция автора приведенного высказывания вызывает много вопросов.

Каковы же оптимальные границы постановки целей для управленческой команды? Приведем и проанализируем мнение еще одного специалиста.

Преподаватель по управлению предприятием в Университете прикладных наук для предприятий малого и среднего бизнеса в Билефельде, консультант по менеджменту Вольфганг Крюгер считает так: «Требующий усилий и одновременно взвешенный каталог целей охватывает пять – семь целей»[28]. И тут же он поясняет: «… вполне можете согласовать на один год только одну, центральную цель, а на следующий – десять более мелких целей»[29].

Как видим, четких границ, определяющих количество целей, не прослеживается и в данной позиции.

На наш взгляд, число целей, которое должно быть определено командой управления, зависит прежде всего от каждой конкретной ситуации. Эффективно функционирующие команды управления одновременно должны концентрироваться всего лишь на нескольких целях: трех – пяти, максимум семи, т.к. «… любой нормальный человек, увидев список из 20–30 целей, испытывает шок и долгое время не в состоянии что-либо делать. Человеческий мозг – поразительный орган, но даже самый здравомыслящий человек редко стремится более чем к двум целям одновременно»[30].

«Цели, ради которых мы ничего не делаем прямо сейчас, тонут в глубинах нашего разума, что снижает производительность. Это можно назвать законом: чем больше у команды целей и задач, тем ниже ее производительность»[31].

Команде управления, которая стремится работать в атмосфере взаимного доверия, необходимо ясно определить свои цели и «связать» их воедино.

Как было установлено выше, цели управленческой команды – это своего рода проекция главной стратегической цели организации.

Как правило, в начале работы над выработкой целей они представляются

расплывчато всеми членами управленческой команды. Их задача заключается в декомпозиции основной стратегической цели организации в несколько целей команды управления.

В начале процесса важно понять, выработкой какого вида целей будет заниматься управленческая команда. Это будут цели – вклад в общее дело, цели-задачи или и те и другие, выраженные количественными и качественными характеристиками.

Профессионалам в области экономики и управления известно, что эффективность деятельности организации чаще всего выражается цифрами (т.е. имеет числовое выражение). Установленный в наше время факт говорит о том, что успешному функционированию организации все больше способствует качество выполняемых работ. Поэтому членам управленческой команды очень важно прежде всего определиться с видом формулируемой цели и выразить ее количественно и качественно.

Кроме того, никогда не надо забывать, что деятельность любой коммерческой структуры всегда направлена на получение прибыли. Поэтому целесообразно определять цели команды управления, руководствуясь четырьмя основными сферами, а именно: брать во внимание и учитывать при формировании целей ситуацию на рынке и особенности сбыта продукции (работ/услуг), систему планирования в организации, особенности производства, особо уделить внимание сотрудникам организации.

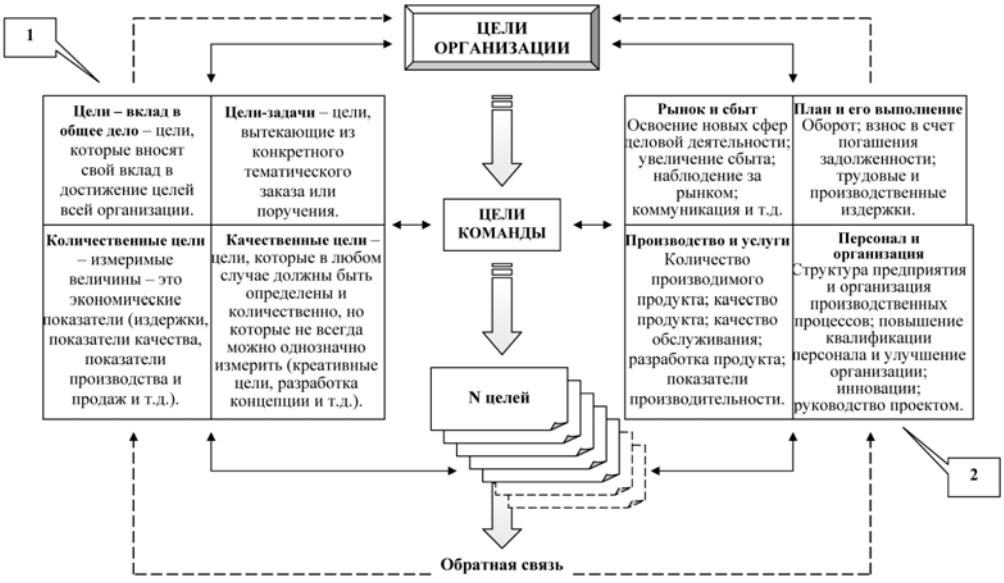
Членам управленческой команды также нужно правильно определить, какая область деятельности организации требует особого внимания. Это поможет понять, как наиболее эффективно можно соотнести цели команды с целями организации.

Согласованные цели команды, с одной стороны, гарантируют ей чувство успеха, а с другой – позволяют осуществлять контроллинг мероприятий и «расстановку вех» на пути к цели[32].

После того как управленческая команда определит точные ориентиры, следует более конкретно поработать над формулировкой этих целей и их количеством.

Четко сформулированные цели команды управления дадут ей чувство уверенности в правильности своих действий, определят, к чему именно команде управления нужно стремиться, чтобы получить чувство удовлетворения по их достижении.

Схематично работа над выработкой/определением целей команды управления представлена на рисунке 1.



Примечание: 1 – виды целей; 2 – сферы определения целей.

Рис.1. Определение/выработка целей команды управления

Для эффективной деятельности команды управления необходимо придерживаться того же принципа, что и при управлении организацией в целом: чего нельзя измерить, тем невозможно руководить. То же самое следует сказать и о целях команды управления. Но мнения ученых по этому вопросу кардинально расходятся. Приведем и проанализируем несколько точек зрения.

Отечественные специалисты в области стратегического менеджмента Зайцев Леонид Григорьевич и Соколова Мария Игоревна считают так: «Чтобы цели имели управленческую ценность, они должны быть определены в количественных и измеримых показателях и содержать предельные значения, которых необходимо добиться»[33].

С приведенным выше мнением согласуется позиция консультанта по менеджменту В. Крюгера: «Цели должны быть конкретны, определены количественно и во времени». «Формулируйте цель с указанием количественных характеристик и сроков исполнения как обязательный результат, а не как возможность в будущем: «результат будет повышен» вместо «должен быть повышен», «концепция будет разработана» вместо «должна быть разработана» и т.д.».

Прямо противоположная точка зрения заключается в следующем: «Цель – это не цифры. Уильям Эдвардс Деминг[34], который знает о человеческой мотивации больше, чем все специалисты по организационному поведению, вместе взятые, в своих знаменитых «Четырнадцати пунктах управления» очень ясно сказал: «цели, выраженные в цифрах и процентах, приносят больше вреда, чем пользы»[35].

Разногласия по данному вопросу налицо… Кто же прав?

Хорошая цель вызывает живой, неподдельный интерес и страсть, это то, что члены управленческой команды считают своим и стремятся достичь наиболее эффективным образом. На наш взгляд, хорошая цель является чем-то большим, чем только количественные показатели, но цель в обязательном порядке должна быть измерима и количественно, и качественно.

Цели команды управления организации целесообразно разделять на подцели. Различие между ними заключается в том, что цели управленческой команды относятся к стратегии развития социально-экономической системы и отражают долгосрочные направления работы команды, а подцели способствуют разделению этих целей на части, которые можно точно описать, измерить и достигнуть. То есть подцели служат своего рода ориентиром для достижения стратегических целей системы.

Сформулированные цели и подцели команды управления, а также их количественные характеристики и сроки исполнения должны быть согласованы со всеми членами команды, поэтому следует письменно подтвердить факт согласия в виде собственноручной подписи. Целевое соглашение, скрепленное подписью, повышает доверие ко всей работе в организации и воспринимается всеми членами команды управления как обязательное.

Совокупность согласованных целей рекомендуется свести в табличную форму, наглядно представленную ниже (см. табл. 1).

Таблица 1

Формуляр для сведения сформулированных целей команды управления

Цель	Подцель	Количественная характеристика	Конечный срок
Цель А	Подцель А 1	……	……
	Подцель А 2	……	……
	Подцель А 3	……	……
	и т.д. ……	……	……
Цель Б	Подцель Б 1	……	……
	Подцель Б 2	……	……
	Подцель Б 3	……	……
	и т.д. ……	……	……
и т.д. …	и т.д. ……	……	……
Подпись руководителя команды: …….. Подписи членов команды: …….. …….. ……..			

Наглядный образец заполнения формуляра целей управленческой команды представлен в таблице 2.

Таблица 2

Пример заполнения формуляра целей команды управления

Цель	Подцель	Количественная характеристика	Конечный срок
Цель А: Разработать и реализовать стратегию развития команды	**Подцель А 1:** Провести диагностику учебного потенциала членов команды	"Ученический" потенциал будет активизироваться каждый квартал	Год (или более конкретно, например, к 01 января 2010 года)
	Подцель А 2: Внедрить систему командного тренинга	Тренинги и коучинг команды будут проводиться в течение 2 - 3 дней	Каждый квартал (месяц)
	Подцель А 3: Разработать новую систему профессионального роста членов команды	Процент принятия эффективных управленческих решений будет повышен на 25 %	За год
Подпись руководителя команды: …Иванов….. Подписи членов команды: ……Петров…… ……Сидоров….. ……и т.д……..			

«Четкость целей, а также общее их понимание и согласие по этому поводу – ключевые условия эффективности. Кроме того, Локк и Латам считали, что сама постановка цели является мотивирующим фактором для всей команды. Чем более ясна цель, тем вероятнее успех. Эффективность работы увеличивается в среднем на 16%, когда частью деятельности команды становится постановка цели»[36].

Итак, цели команды управления представляют собой некое обязательство по достижению определенных результатов в строго определенный отрезок времени. Цели концентрируют внимание и энергию членов команды на том, чего необходимо добиться.

И несмотря на наличие проблем, присущих всем без исключения командам, команда управления должна стремиться к тому, чтобы у нее были четкое видение, ясная миссия и точное понимание стоящих перед ней целей и задач.

[1] Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2006. С. 377.

[2] Камерон Э., Грин М. Управление изменениями: пер. с англ. М.: Издательство «Добрая книга», 2006. С. 90.

[3] Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2006. С. 377.

[4] Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2004. С. 164.

[5] Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Экономистъ, 2002. С. 123.

[6] Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Под ред. Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой. СПб.: Речь, 2004. С. 42.

[7] Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. М.: ТЕИС, 2002. С. 396.

[8] Бронштейн М. Управление командами для «чайников»: пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. С. 106–107.

[9] Геллерт М. Все о командообразовании: руководство для тренеров: пер. с нем. / Манфред Геллерт, Клаус Новак. Москва: Вершина, 2006. С. 36–37.

[10] Doran G.T. There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management Goals and Objectives // Management Review. 1981. November. P. 35–36.

[11] Камерон Э., Грин М. Управление изменениями: пер. с англ. М.: Издательство «Добрая книга», 2006. С. 90.

[12] Материалы с веб-сайта: http://www.tsogu.ru:9080/kurator/groups/document.2006-04-06.9436015287000

[13] Крюгер В. Руководство командой: пер. с нем. Зись Е.А. М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. С. 57–62.

[14] Larson C., LaFasto F. Teamwork: What must go right, what can go wrong. Sage: Newbury Park, CA, 1989.

[15] Мэддакс Р. Успешная команда: Как ее создать, мотивировать и развивать: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. С. 52.

[16] Роббинс Х., Финли М. Почему не работают команды? Что идет не так и как это исправить: пер. с англ. М.: Добрая книга, 2005. С. 49, 56.

[17] Мэддакс Р. Успешная команда: Как ее создать, мотивировать и развивать: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. С. 52.

[18] Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд /Под ред. Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой. СПб.: Речь, 2004. С. 42.

[19] Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2004. С. 164.

[20] Примечание автора (краткая справка): *Стивен Р. Кови* – специалист по вопросам руководства. Выпускник школы бизнеса при Гарвардском университете, защитил докторскую диссертацию в Университете Бригема Инга, там же занимался преподавательской деятельностью, обучая людей целостному образу жизни и целостному руководству. Автор нескольких известных книг, в числе которых бестселлер «Семь навыков высокоэффективных людей».

[21] Информация с веб-сайта: http://www.tsogu.ru:9080/kurator/groups/document.2006-04-06.9436015287000

[22] Роббинс Х., Финли М. Почему не работают команды? Что идет не так и как это исправить: пер. с англ. М.: Добрая книга, 2005. С. 56.

[23] Мэддакс Р. Успешная команда: Как ее создать, мотивировать и развивать: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. С. 52.

[24] Построено по: Бронштейн М. Управление командами для «чайников»: пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. С. 107.

[25] Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. М.: ТЕИС, 2002. С. 396; Геллерт М. Все о командообразовании: руководство для тренеров: пер. с нем. / Манфред Геллерт, Клаус Новак. Москва: Вершина, 2006. С. 36–37; Doran G.T. There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management Goals and Objectives // Management Review. 1981. November. P. 35–36.

[26] Геллерт М. Все о командообразовании: руководство для тренеров: пер. с нем. / Манфред Геллерт, Клаус Новак. Москва: Вершина, 2006. С. 36–37.

[27] Бронштейн М. Управление командами для «чайников»: пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. С. 106.

[28] Крюгер В. Руководство командой: пер. с нем. Зись Е.А. М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. С. 62.

[29] Там же. С. 62.

[30] Роббинс Х., Финли М. Почему не работают команды? Что идет не так и как это исправить: пер. с англ. М.: Добрая книга, 2005. С. 56.

[31] Там же. С. 56.

[32] Крюгер В. Руководство командой: пер. с нем. Зись Е.А. М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. С. 57.

[33] Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Экономистъ, 2002. С. 123.

[34] Примечание автора: *Уильям Эдвардс Деминг* (1900–1993) – американский ученый, который в 50-е годы помогал Японии встать на ноги, добавил несколько ключевых идей в японскую идею кайзен, или непрерывного совершенствования. Прежде всего это было основное правило командной работы. Оно гласило: все мы – человеческие существа. Разработал концепцию системного подхода к любой работе, известную как «цикл Деминга». В послевоенной Японии стал одним из организаторов «японского экономического чуда».

[35] Роббинс Х., Финли М. Почему не работают команды? Что идет не так и как это исправить: пер. с англ. М.: Добрая книга, 2005. С. 49.

[36] Камерон Э., Грин М. Управление изменениями: пер. с англ. М.: Издательство «Добрая книга», 2006. С. 90.