

ВЫСШАЯ ШКОЛА

Научно-практический журнал
№1 / 2015

Периодичность – два раза в месяц

Учредитель и издатель:
Издательство «Инфинити»

Главный редактор:
Хисматуллин Дамир Равильевич

Редакционный совет:
Д.Р. Макаров
В.С. Бикмухаметов
Э.Я. Каримов
И.Ю. Хайретдинов
К.А. Ходарцевич
С.С. Вольхина

Корректурa, технический редактор:
А.А. Силиверстова

Компьютерная верстка:
В.Г. Кашапов

Опубликованные в журнале статьи отражают точку зрения автора и могут не совпадать с мнением редакции. Ответственность за достоверность информации, изложенной в статьях, несут авторы. Перепечатка материалов, опубликованных в «Журнале научных и прикладных исследований», допускается только с письменного разрешения редакции.

Контакты редакции:
Почтовый адрес: 450000, г.Уфа, а/я 1515
Адрес в Internet: www.ran-nauka.ru
E-mail: mail@ran-nauka.ru

© ООО «Инфинити», 2015.

ISSN 2306-9147

Тираж 500 экз. Цена свободная.

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕССА ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Блинов Владимир Николаевич

доктор биологических наук

профессор кафедры управления образованием Томского государственного университета
сертифицированный консультант по управлению

Лебедева Екатерина Аркадьевна
Нужина Наталия Игоревна

магистранты

Национальный исследовательский Томский государственный университет

Благодарность

Выражаем благодарность за материалы по организационной диагностике консалтинговой группы «Интеллектуальные инвестиции», предоставленные профессором Владимиром Николаевичем Блиновым. По условиям конфиденциальности управленческого консультирования, название и профиль деятельности группы компаний не раскрывается.

Аннотация. В данной статье рассматривается анализ представлений о целях в организации среднего бизнеса. Целью данной работы является качественная характеристика процесса целеполагания в организации. В ходе исследования были проанализированы результаты организационной диагностики группы торговых компаний сибирского региона и выявлены ошибки при постановке целей.

Ключевые слова: средний бизнес, постановка целей.

На фоне глобальных макроэкономических изменений и постоянных вызовов внешней среды стратегические приоритеты организации часто подвергаются пересмотру, отодвигаются на «второй план», порой просто становясь неактуальными. Поэтому очень важным управленческим процессом был и остается процесс целеполагания. За счет того, что динамика изменений в организациях высока, процесс целеполагания должен быть гибким, учитывать вызовы внешней среды, ограниченность ресурсов. На первый план выходят задачи: постановка и достижение целей с учетом требований современного мира, баланс личных и организационных целей и формирование единого видения целей и задач организации у сотрудников.

В ходе исследования мы провели анализ результатов организационной диагностики группы торговых компаний. Основным методом исследования было глубокое диагностическое развивающее интервью, которые проводились с тремя собственниками группы компаний, топ-менеджерами и ключевыми сотрудниками.

Для анализа целеполагания рассматривали три

вида целей: личные цели собственников, представления собственников о «встроенных» целях, диктуемых спецификой бизнеса, а также представления собственников, менеджеров и сотрудников группы компаний об организационных целях группы компаний.

1. Личные цели собственников.

Мы сгруппировали все названные цели по трем общим на наш взгляд для всех трех респондентов контекстам.

Самореализация: построить организацию на стыках отраслей или в своей нише, избавиться от вредных зависимостей (вообще не курить и не пить), вести здоровый образ жизни, уехать из России в США или в другую «тихую гавань». Получить юридическое образование, изучить язык.

Семья: жить долго и радоваться успехам детей, выучить дочку на дизайнера – архитектора.

Отстранение от бизнеса: построить организацию на стыках отраслей или в своей нише, к 60 годам уйти из бизнеса (передать долю), преумножив личное состояние и не работать (или работать в свое удовольствие), заработать деньги (продажа бизнеса), расстаться с бизнесом и не быть акционером.

2. «Встроенные» цели бизнеса и корпоративные цели группы компаний

Вопросы о «встроенных», то есть диктуемых спецификой бизнеса, и корпоративных целях в ходе диагностического интервью были заданы собственникам холдинга и наемным менеджерам. Результаты анализа контекстов представлены в таблице и в комментариях к ней. Единичные ответы вынесены из таблицы и помещены после нее.

Таблица 1.

Представления о целях организации по результатам диагностических интервью

Контексты формулировок целей (ранжированы по частоте упоминаний респондентами)	Количество формулировок с данным контекстом у разных групп, ответов				Всего
	Корпоративные цели (группы компаний)		Цели предприятий и филиалов		
	Собственники	Менеджмент	Собственники	Менеджмент	
Сохранение и рост товарооборота (а также рыночной доли)	2	3	5	9	20
Увеличение или стабильная прибыль	2	4	2	4	12
Лидерство по инновациям, развитие новых направлений деятельности	2		2	1	5
Географическая экспансия	1			2	3
Минимизация просроченной дебиторской задолженности		1		2	3
Повышение производительности труда (вкл. снижение издержек)				2	2

Единичные ответы были получены в следующих контекстах: стабильность работы, опережение конкурентов, стабильное качество, обеспечение амбиций собственников, сохранение коллектива, командное взаимодействие.

3. Результаты сравнительного анализа.

Далее сравниваются контексты личных целей собственников, «встроенных» целей их бизнеса и корпоративных целей группы компаний. Анализ контекстов личных целей собственников показал следующее:

- личные цели собственников мало связаны с группой компаний в перспективе;
- отсутствует конкретизация целей;
- цели неизмеримы;
- нет определенности во времени.

Анализ контекстов «встроенных» целей бизнеса позволил эти выводы расширить:

- разнообразие и размытость формулировок говорит об отсутствии единого представления о целях корпорации у собственников и наемных менеджеров.
- в общем, по группе компаний общепризнанная цель существует лишь одна – товарооборот.
- в формулировках целей нет фокуса на внешних клиентов и сотрудников.
- в большинстве своем цели не согласованы между собой, отсутствует конкретизация, определенность во времени, измеримость.

4. Обсуждение результатов.

Как известно, цели играют важную роль в структуре организации: все процессы организации строятся в соответствии с целями ее деятельности. По мнению Фролова С.С. «... простое смещение целей или даже неопределенность в их формулировке приводят к таким серьезным негативным последствиям в организации, как неправильный выбор стратегических направлений (это приводит к се-

рьезным материальным потерям), снижение эффекта синергии из-за отсутствия единой ориентации у членов организации, нарушение коммуникаций внутри организации, ослабление интеграции внутри организационных структур, появление сложностей в мотивации членов организации, и другим серьезным проблемам». [1]

Фокус респондентов на росте и сохранении товарооборота как на непосредственной цели корпорации может означать некоторую степень непонимания того, какие цели стоят перед организацией. Так как под таким параметром как рост и сохранение товарооборота понимается сохранение и получение прибыли, что является естественным условием существования организации. В своей книге «Методы развития организаций» А.И. Пригожин пишет: «Концентрация на самой по себе прибыльности как главной, а то и единственной цели бизнеса есть признак своего рода детскости, младенчества предпринимательского мышления.

Прибыль становится непосредственной целью в трех случаях:

- в случае кризиса, когда доходы падают и нужно всеми силами их восстановить;
- при продаже бизнеса (надо получить максимальную цену);
- создание нового бизнеса, когда норма прибыли является важным критерием при поиске ниши на рынке». [2]

В данной группе компаний перечисленные выше ситуации, когда прибыль действительно является целью, не актуальны. Таким образом, на основе сделанного выше анализа представлений о целях, мы можем судить об отсутствии в компании процесса целеполагания и о необходимости формирования единого представления о целях группы компаний у собственников и менеджеров во избежание проявления негативных тенденций■

Список литературы

1. Фролов С.С. Цели организации. [Электронный ресурс]//Портал ITeam 2002-2011. URL: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_119/
2. Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003. - 864 с.