

*Снітко Е.О.,
к.т.н., доцент,
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»
Завгородня Е.Е.,
студентка,
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»*

ВИЗНАЧЕННЯ ЧИННИКІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ОЦІНКУ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ ПОСТАНОВКИ ЦІЛЕЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті розглядаються фактори, які впливають на процес постановки цілей в організації, розкрито сутність понять ефективність менеджменту, процес постановки цілей. Виявлені фактори, які повинні бути враховані при оцінці ефективності процесу постановки цілей в організації.

Ключові слова: **ціль, процес, ефективність, підходи, методика, інноваційність, керуваність, клієнтність.**

Вступ. Двадцять перше сторіччя – це час гіпердинамічного зовнішнього середовища, в якому організації активізували пошук нових форм та моделей управління, що допоможуть їм вижити та зберегти конкурентоспроможність. Досліджуючи ці нові форми та моделі, було виявлено відсутність комплексних методик оцінки ефективності їх існування та використання в умовах домінуючих протиріч, зокрема методик оцінки ефективності процесу постановки цілей в організації. Ідентифікація проблематики організації є одним з основних завдань методики оцінки ефективності функціонування системи менеджменту. Це пояснює пильну увагу дослідників щодо розробки методики оцінки ефективності функціонування системи управління організацією та процесу постановки цілей зокрема. Принцип цілеспрямованості є одним з основоположних принципів управління. Цілі є змістом існування будь-якої організації, а відсутність головної мети ставить під сумнів необхідність створення або існування будь-якої організації. Цілі організації повинні відповідати вимогам законів розвитку природи і суспільства, відображати сутність явищ і процесів, що протікають в організації. Таким чином можна сказати наступне – мета створення організації обумовлює наявність самого процесу управління. Тому для організації дуже важливо дати оцінку ефективності існуючого процесу постановки цілей.

Аналіз літературних джерел. Проблемою розробки методології та методики оцінки ефективності системи управління організацією в цілому займалися як іноземні так і вітчизняні вчені, а саме: І. Ансофф, І. Адизес, П. Друкер, Г. Мінцберг, А. Прігожин, Н. Мартиненко, О. Кузьмін, Н. Лепа, О. Раєвнева, Ф. Хміль та багато інших вчених.

Не зважаючи на активність наукового пошуку з визначеної проблематики, слід констатувати, що серед дослідників триває дискусія навколо визначення підходів, методів, інструментів щодо оцінки ефективності процесу постановки цілей в організації. Розробка таких підходів, методів, інструментів, буде сприяти підвищенню рівня достовірності оцінки та сприяти розвитку організації.

Постановка задачі. Метою цієї статті є виявлення факторів, які впливають на процес постановки цілей в організації. Для реалізації поставленої мети були визначені наступні завдання:

- проаналізувати сутність поняття ефективність менеджменту;
- визначити сутність процесу постановки цілей;
- виявити основні фактори, що впливають на процес постановки цілей.

Виклад основного матеріалу. В англійській літературі поняття ефективності менеджменту виражається двома ключовими термінами: «managerial effectiveness» – так звана «системна» ефективність та «management efficiency» – так звана «операційна» ефективність. Системна ефективність залежить від того, наскільки раціонально організовано управління, тобто від складу і кількості ланок, їх підлеглості, розподілу функцій. Іншими словами, ефективність системи управління визначається якістю організаційної структури, процесів управління, а від якостей конкретних управлінців не залежить.

Операційна ефективність, тобто співвідношення між результатами управлінської діяльності та зусиллями, що витрачаються, навпаки, в першу чергу визначається діловими якостями менеджерів, а також тим, наскільки раціонально використовується їх потенціал. Очевидно, що при оцінці ефективності процесу постановки цілей, мають бути враховані обидві складові [1].

Існують відмінності в підходах до моделювання і оцінки ефективності управління підприємством в цілому. Це в основному дві моделі: «механістична» та «гуманістична».

«Механістична» модель розглядає підприємство як механізм, що є комбінацією основних виробничих чинників: засобів виробництва, робочої сили, сировини і матеріалів, як машину для реалізації цілей її творців. Велике значення при цьому надається аналізу техніко-економічних зв'язків і залежності різних чинників виробництва. А завдання менеджменту при такому підході полягає передусім в тому, щоб якнайкраще згрупувати усі частини системи і, тим самим, добитися максимальної ефективності в досягненні цілей.

«Гуманістична» модель представляє підприємство як колектив людей, що виконують загальну роботу на принципах розподілу і кооперації праці, при цьому найважливішим чинником продуктивності є людина, як соціальний діяч. Елементами моделі є такі складові як увага до працюючих, їх мотивація, комунікації, участь в ухваленні рішень. Завдання керівників полягають в регулюванні стосунків між працюючими, координації процесів виконання конкретних завдань і виробничих планів шляхом особистої і безпосередньої дії на співробітників. Як критерій ефективності управління приймається підвищення продуктивності праці за рахунок вдосконалення людських ресурсів, тобто вважається, що якщо усі внутрішні процеси, пов'язані з персоналом, управляються належним чином, то у підприємства не виникає проблем з досягненням намічених цілей по випуску продукції, прибутку, доходам і ін.

Ці обидва підходи, незважаючи на їх принципові відмінності, мають одну загальну рису – і в тому і в іншому випадку передбачається, що цілі організації однозначно визначені і приймаються усіма учасниками управлінської діяльності. Простий порівняльний аналіз цих моделей дозволяє стверджувати, що процес постановки цілей в цих моделях різний. Ці відмінності також мають бути враховані при формуванні методики оцінки ефективності процесу цілеутворення в організації.

Жорсткий підхід до процесу постановки цілей можливо представити в наступному вигляді: існує бажаний стан системи S1, який відомий; існує справжній стан системи S0; існують альтернативні шляхи переходу з S0 в S1; завдання полягає в тому, щоб визначити цілі, досягнення яких дозволить якнайкраще перейти з S0 в S1 [3].

На відміну від такого «жорсткого» системного підходу, м'який системний підхід виходить з необхідності враховувати різноманітні і різнопланові інтереси стейкхолдерів (окрім акціонерів і менеджерів, до них відносять також працівників і їх сім'ї, постачальників і покупців продукції підприємства, органів влади і некомерційних партнерів), тобто усіх тих, хто так чи інакше зацікавлений в існуванні підприємства. Такий підхід практично означає прийняття за основу стратегії обмеженої оптимізації, при якій досягнення якої-небудь однієї мети лімітується вимогою виконувати і інші цілі на прийнятному рівні. Критерієм ефективності управління при цьому виступає здатність підтримувати певний баланс між такими різними цілями як обсяг продажу, прибуток, доходи, інтереси персоналу і покупців, захист довкілля і т.п.

Дослідження процесів постановки цілей дозволили звернути увагу на особливу роль людини: людина є носієм цілісного сприйняття, збереження цілісності при розподілі проблеми, робіт, носієм системи цінностей, критеріїв ухвалення рішення. Це також повинно бути враховано при розробці методики оцінки ефективності процесу постановки цілей в організації.

Аналіз методів постановки цілей дозволяє виділити наступні: методи типу мозкової атаки («мозковий штурм», «конференція ідей», «колективна генерація ідей (КГІ)»); методи типу сценаріїв; методи експертних оцінок; методи типу «Дельфі»; методи типу дерева цілей; морфологічні методи та методика системного аналізу. Зробимо аналіз їх особливостей. Зазвичай, при проведенні мозкової атаки або сесій КГІ, намагаються виконувати певні правила, суть яких в наступному: забезпечити якомога більшу свободу мислення учасників КГІ і висловлювання ними нових ідей; вітаються будь-які ідеї, якщо спочатку вони здаються сумнівними або абсурдними (обговорення і оцінка ідей робиться пізніше); не допускається критика, не оголошується помилковий варіант і не припиняється обговорення жодної ідеї; бажано висловлювати якомога більше ідей, особливо не тривіальних.

Методи підготовки і узгодження уявлень про проблему або аналізований об'єкт, викладені письмово, отримали назву сценарію. Спочатку цей метод припускав підготовку тексту, що містить логічну послідовність подій або можливі варіанти рішення проблеми, розгорнуті в часі. Проте пізня обов'язкова вимога явно виражених тимчасових координат була знята, і сценарієм стали називати будь-який документ, що містить аналіз даної проблеми або пропозиції по її вирішенню, по розвитку системи незалежно від того, в якій формі він представлений. Як правило, пропозиції для підготовки подібних документів пишуться спочатку індивідуально, а потім формується узгоджений текст. Таким чином, сценарій допомагає скласти уявлення про проблему, а потім приступити до більш формалізованого представлення системи у вигляді графіків, діаграм, таблиць для проведення експертного опитування та інших методів системного аналізу [4].

При використанні експертних оцінок зазвичай передбачається, що думка групи експертів надійніша, ніж думка окремого експерта. У деяких теоретичних дослідженнях відзначається, що це припущення не є очевидним. Усі проблеми, що вирішуються методами експертних оцінок, поділяється на два класи. До першого відносяться такі, що достатньо забезпечені інформацією. При цьому методи опитування і обробки ґрунтуються на використанні принципу «гарного вимірника», таким чином експерт – якісне джерело інформації, а групова думка експертів близька до істинного рішення. До другого класу відносяться проблеми, по яких знань для упевненості в справедливості вказаних гіпотез недостатньо. В цьому випадку експертів вже не можна розглядати як «гарних вимірників» і необхідно обережно підходити до обробки результатів експертизи щоб уникнути великих помилок. Тому при обробці матеріалів колективної експертної оцінки використовуються методи теорії рангової кореляції. Для

кількісної оцінки міри узгодженості думок експертів застосовується коефіцієнт конкордації. Для наочності уявлення про міру узгодженості думок двох будь-яких експертів служить коефіцієнт парної рангової кореляції.

Суть методу Дельфі полягає в наступному. На відміну від традиційного підходу до досягнення узгодженості думок експертів шляхом відкритої дискусії, метод Дельфі припускає повну відмову від колективних обговорень. Це робиться для того, щоб зменшити вплив таких психологічних чинників, як приєднання до думки найбільш авторитетного фахівця, небажання відмовитися від публічно висловленої думки, йти за думкою більшості. У методі Дельфі прями дебати замінені ретельно розробленою програмою послідовних індивідуальних опитувань, що проводяться зазвичай у формі анкетування. Відповіді експертів узагальнюються і разом з новою додатковою інформацією надаються в розпорядження експертів, після чого вони уточнюють свої первинні відповіді. Така процедура повторюється кілька разів до досягнення прийнятної збіжності сукупності висловлених думок. Результати експерименту показали прийнятну збіжність оцінок експертів після п'яти турів опитування.

Подальшим розвитком методу Дельфі є методи QUWST, SEER, PATTERN. Термін «дерево цілей» має на увазі використання ієрархічної структури, отриманої шляхом розподілу спільної мети на під цілі, а їх, у свою чергу, на детальніші складові – нові під цілі, функції і т. д. Як правило, цей термін використовується для структур, що мають жорстку ієрархію, але метод дерева цілей використовується іноді і стосовно «слабких» ієрархій в яких одна і та ж вершина рівня, що пролягає нижче, може бути одночасно підпорядкована двом або декільком вершинам вище розміщеного рівня.

Основна ідея морфологічних методів – систематично знаходити усі можливі варіанти вирішення проблеми або її реалізації системою шляхом комбінування виділених елементів або їх ознак. Розповсюджені три методи морфологічного дослідження: метод систематичного покриття поля (МСПП), метод заперечення і конструювання (МЗК), метод морфологічного ящика (ММЯ).

Методики, що реалізують принципи системного аналізу в конкретних умовах, спрямовані на те, щоб формалізувати процес дослідження системи, процес виявлення і вирішення проблеми. Методика системного аналізу розробляється і застосовується в тих випадках, коли у дослідника відсутні достатні відомості про систему, які дозволили б вибрати адекватний метод формалізованого представлення системи.

Наведений аналіз підтверджує різноманітність у підходах до процесу постановки цілей та його методах. Все це повинна враховувати методика оцінки ефективності процесу постановки цілей в організації.

Окрім цього механізм управління в організації не зводиться лише до постановки цілей і цільової дії, що управляє, він включає організаційний процес і самоорганізацію. Отже при ефективному процесі постановки цілей потрібна їх інтеграція і забезпечення ефекту синергії.

На думку автора у ділової організації є три генеральні цінності: керованість, інноваційність, клієнтність [2]. Керованість означає деяку міру в співвідношенні між керуючою та керованою підсистемами організації, ту міру контролю, яку перша з них може поширювати на другу, охоплюючи її. Інноваційність є здатність організації породжувати нововведення і здійснювати нововведення. Клієнтність організації є її відповідність потребам, тенденціям ринку, привабливість її продуктів для клієнтів. Усі ці цінності взаємозв'язані, взаємозалежні але одночасно і конфліктують один з одним.

Для оцінки ефективності процесу постановки цілей на початку представляється доцільним визначити стан організації по кожному з цих параметрів і знайти можливості розвитку, поліпшення, що відповідають отриманим оцінкам. Процес постановки цілей в організації за типом цілей, рівнями, управлінськими цінностями, стилями керування,

методами, типами організаційної культури може бути охарактеризований таким чином, як показано у таблиці 2 [2].

Телеономія – це об'єктивна, природна доцільність. Цілеспрямованість, тобто функція, відповідно до якої будуються технічні і організаційні системи. Організації цілеспрямовані в тому сенсі, що такими вони створені навмисно і спрямовані людиною на спеціальні, а саме організаційні цілі. Безособова структура конструюється під певну мету, точніше – функцію. Телеономія витікає з внутрішніх потреб організації, а цілеспрямованість у вигляді функції задається їй ззовні.

Нарешті, вища міра прояву – здатність організації самій виробляти нові цілі і досягати їх.

Таблиця 2

Цілеутворення в організаціях

Типи цілей	Телеономія	Цілеспрямованість	Здатність виробляти нові цілі
Рівні цілеутворення	"Вбудовані" цілі, життєзабезпечення (збереження цілісності, рівноваги прибутковості і т. п.)	"Налаштування" на стабільні цілі (тип клієнтів, послуг і т. п.)	Здатність до породження нових цілей, до зміни умов
Управлінські цінності	Самозбереження	Вибір з наявних варіантів	Зміна середовища
Стили управління	Неактивний Підтримка рівноваги і функціонування	Реактивний Адаптація до змін середовища.	Проектний Формування середовища (нових потреб, послуг)
Методи управління	Контроль	План	Формування образу майбутнього
Типи організаційної культури	Інтеграція "всі разом"	Професіоналізм Якість роботи	Ідеологія фірми Авангардні цінності

Досвід показує проблеми саме з цілями організації: вони сформульовані дуже невизначено, керівники вищого рівня трактують їх дуже по-різному, а іноді продумана система цілей просто відсутня. Причин цьому декілька. По-перше, завжди є труднощі в передачі своїх думок, бажань, інтересів від однієї людини до іншої. І вже тут виникає деяке джерело взаємо непорозуміння. По-друге, тут трапляються комунікативні тромби, викликані несприятливим стилем керівництва, конфліктними стосунками і т. п. По-третє, на зміст отриманих працівником цілей завжди накладається його особистий інтерес, що, звичайно, теж коригує зміст цих цілей. Нарешті, по-четверте, багато з цих цілей доводиться роздавати по підрозділах, а кожен з підрозділів схильний розглядати їх як єдине, головне, у відриві від інших підрозділів або фірми.

Так або інакше, розсіювання цілей в організації неминуче. І це розсіювання тим сильніше, чим більше організація, чим довше дистанція влади в ній, чим менш мотивований персонал. У кожного члена організації є свої цілі, в чомусь вони співпадають в чомусь ні. Більше того, між ними постійно виникають протиріччя. Організація є об'єднання протиріч між цілями, інтересами, діями її учасників. Ми нічого не зможемо зрозуміти в реальній поведінці організації, якщо не оцінимо співвідношення різних носіїв організаційних цілей. Виділяють наступні групи носіїв цілей: власники бізнесу, сам бізнес, керівники, персонал. Між цими чотирма групами

носіїв цілей існують протиріччя. Вони також існують і усередині кожної з цих цільових груп. Протиріччя ці різні та різноманітні.

Висновки. Таким чином при розробці методики оцінки ефективності процесу цілеутворення в організації необхідно враховувати наступні чинники:

1. Системну та операційну ефективність.
2. Моделі оцінки ефективності управління підприємством в цілому.
3. Підходи до оцінки ефективності управління підприємством в цілому.
4. Методи постановки цілей.
5. Стан організації по параметрам: керованість, інноваційність, клієнтність.
6. Стан процесу постановки цілей: теленомія, цілеспрямованість, здатність виробляти нові цілі.
7. Існуючі протиріччя між чотирма групами носіїв цілей організації.

Список використаної літератури:

1. Жигунова А. В. Развитие системы оценки качества планирования деятельности хозяйствующего субъекта (концепция, методы, инструменты): дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: Ростов н/Д.: 2003. – 181 с. РГБ ОД, 61:03-8/3168-2
2. Пригожин А.И. Методы развития организаций / Пригожин А.И. – М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.
3. Селезнев В.П. Оценка потенциала систем административно-организационного управления и их элементов [Электронный ресурс] / Селезнев В.П., Велесевич С.В. // Программные продукты и системы (Международный журнал) – 2007. – №1. – Режим доступа до журн.: <http://swsys.ru/index.php?page=article&id=412>
4. Шафран Ю. Информационные технологии: В 2ч. Ч. 2: Офисная технология и информационные системы / Шафран Ю. – М.: Лаборатория базовых знаний, 2000. – 336 с.

СНИТКО Е.А., ЗАВГОРОДНЯЯ Е.Е. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФАКТОРОВ, КОТОРЫЕ ВЛИЯЮТ НА ОЦЕНКУ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассматриваются факторы, которые влияют на процесс постановки целей в организации, раскрыта сущность понятий эффективность менеджмента, процесс постановки целей. Выявлены факторы, которые должны быть учтены при оценке эффективности процесса постановки целей в организации.

Ключевые слова: цель, процесс, эффективность, подходы, методика, инновационность, управляемость, клиентность.

SNITKO E.A., ZAVGORODNYAYA E.E. DETERMINATION OF THE FACTORS THAT INFLUENCE THE RATING OF EFFICIENT PROCESS OF SETTING THE PURPOSES IN ORGANIZATION

The factors which influence the process of setting the purposes in organization were observed in the article. The meaning of the efficient management and the process of setting the purposes were defined. The factors which must be taken into consideration appreciating the efficient process of setting the purposes in organization were established.

Keywords: purpose, process, efficiency, approaches, methodology, innovation, management, client.