

ОСНОВЫ ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Алтухова М.В.

*аспирант Орел ГТУ, г.Орел
E-mail: altuxov@regionnet.ru*

Единым для всей компании стандартом управления подразделениями и отдельными сотрудниками, где деятельность оценивается не по процессу, а по результату, достижению поставленной цели является управление по целям (УПЦ).

Впервые термин «управление по целям» (Management by Objectives, MBO) ввел классик менеджмента американец Питер Друкер (Peter Drucker). Друкер считал, что каждый руководитель в организации, от наивысшего до самого низшего уровня, должен иметь четкие цели, которые обеспечивают поддержку целей руководителей, находящихся на более высоком уровне. Друкер предполагал, что этот процесс поможет каждому руководителю получить четкое представление о том, что ожидает от него организация, о целях организации и цели его начальника [3]. Следует отметить, что целевое управление связано с Performance Management (измерением эффективности работы сотрудников с точки зрения поставленных перед ними целей), Key Performance Indicators (определением ключевых показателей исполнения или количественных производственных показателей) и Balanced Scorecard (правильной балансировкой тех же целей). При целевом управлении топ не указывает, как достигнуть цели, а просто говорит, куда нужно попасть. В ходе выполнения задания сотрудник сам корректирует маршрут, но есть несколько «точек», где через определенный период времени ему следует «отметиться». Можно, например, поставить перед работником задачу, решить которую он должен до конца месяца, и каждую неделю спрашивать, что сделано. Если целью выбрано увеличение объемов продаж, для сотрудника в карте

прописываются конкретные шаги, которые должны привести к результату (провести три встречи с клиентом, утвердить новый прайс-лист и т.д.). Выполняя эти действия, работник добивается запланированных бизнес-показателей. Менеджер отмечает, какие из намеченных дел сделаны, а если не сделаны, то анализирует почему. В результате руководство располагает конкретными доказательствами, что человек способствует росту объема продаж.

Автор GOAL-технологии Александр Литягин, президент компании «Целевое Управление», преподаватель курса МВА «Управление человеческими ресурсами» в Высшей школе бизнеса МГУ (Москва, Россия) сформулировал три практических правила управления по целям, которых следует придерживаться в жизни: «Суть целевого управления - жить и работать, достигая определенных целей. Есть клуб людей, внедривших у себя в компаниях целевое управление. Для успеха важны три умения: умение понять и принять цели, четко их ставить и достигать. Если человек идет по этому пути, у него нет никаких ограничений. Человек, задавшись целью, меняет мир, поэтому должен планировать свою жизнь хотя бы лет на десять вперед. Если жить с целью - построить дом и воспитать детей, то в матрице будут показатели метража площади, прирост годового дохода, количество детей» [2].

Основные принципы управления по целям формулируются исходя из следующих предпосылок [1]:

- система управления должна обеспечивать достижение всех целей и задач организации;
- каждый руководитель, от высшего до первого уровня, должен иметь четкие цели в рамках возложенных на него обязанностей;
- цели и задачи всех менеджеров согласуются, и в соответствии с этим организуется работа по их выполнению;

- менеджеры и исполнители совместно формируют функции и добиваются их выполнения путем взаимных консультаций; в идеальном случае формируется иерархия целей, конкретизируемых на каждом последующем уровне при движении сверху вниз.

Что касается самого процесса управления по целям, то он состоит из четырех этапов:

- на первом уточняется круг полномочий и обязанностей руководителей всех уровней;
- на втором разрабатываются и согласовываются цели и задачи управления в рамках установленных полномочий и обязанностей;
- на третьем составляются реальные планы достижения поставленных целей;
- на четвертом производится контроль, измерение, оценка работы и достигнутых каждым руководителем результатов, и по каналам обратной связи осуществляется корректировка заданий, после чего может потребоваться новое согласование целей.

Следует также подчеркнуть, что в основе целевого управления лежит матричная организационная структура, которая является одной из наиболее сложных структур управления адаптивного типа (рис.1).

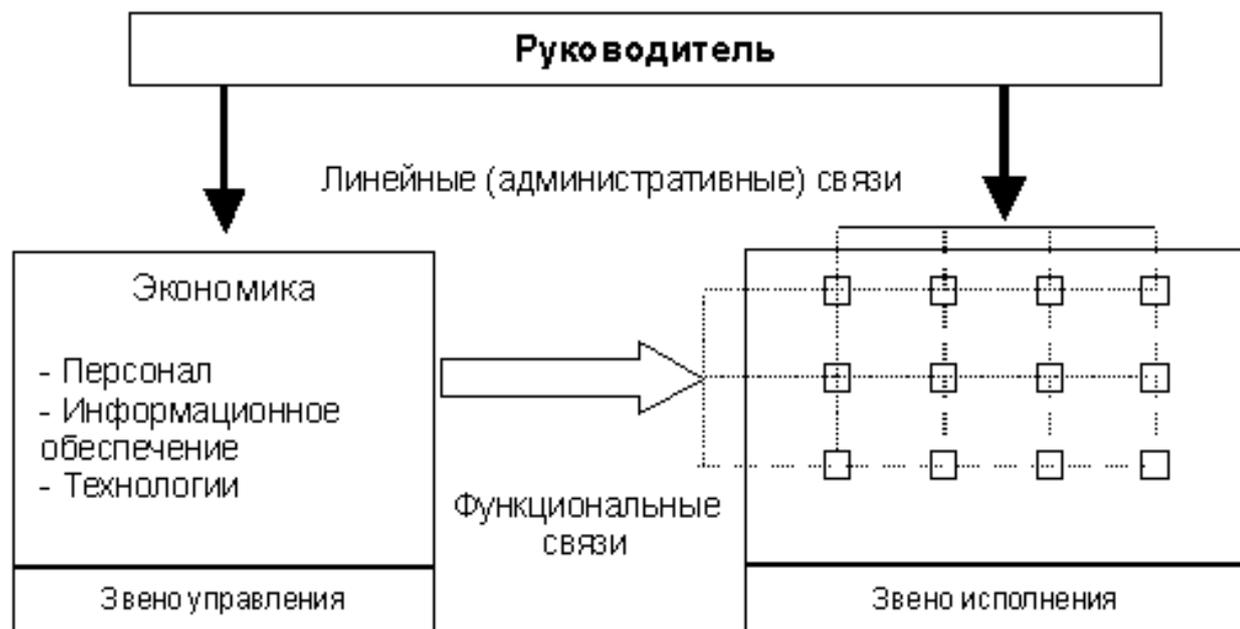


Рис.1. Матричная структура управления

Такой тип структуры имеет много преимуществ: обеспечивает менеджеру, ответственному за реализацию программы и достижение цели, подчинение всех исполнителей, независимо от того, в каком подразделении находится их основная работа. По окончании совместных действий все исполнители возвращаются в состав своих подразделений.

Необходимо отметить, что разработка матричных структур очень часто рассматривается как достижение развития управленческой теории, которое с трудом реализуется на практике.

Рассматривая вопрос об управлении по целям, хотелось бы подчеркнуть то, что по результатам исследований привлечение к участию в постановке целей усиливает мотивацию некоторых индивидов и повышает их производительность. Однако другие исследования указывают на то, что в некоторых ситуациях такое участие не всегда уместно и не всегда реально ведёт к повышению производительности. Все же общая и более существенная проблема состоит в том,

что руководству часто не удаётся использовать все аспекты управления по целям. Так, например, оно не может видоизменить систему оплаты и премирования труда, чтобы достижение целей вознаграждалось надлежащим образом.

На наш взгляд, основные причины, из-за которых потерпели неудачу программы управления по целям, являются следующие:

1. Отсутствие заинтересованности, а также поддержки высшего руководства. Безусловно, для успеха программ управления по целям должна осуществляться полная поддержка высшего руководства.
2. Недопонимание и искажение концепции. Программам управления по целям обычно оказывают сопротивление, если они используются в качестве «кнута» для усиления контроля над подчиненными.
3. Возникновение трудностей при постановке целей. Многие виды работ и сферы деятельности достаточно сложно объективно оценить и количественно определить.
4. Увеличение канцелярской работы. Руководители способны оказывать сопротивление реализации программы, поскольку это увеличивает объем их канцелярской работы.
5. Ужесточение дефицита времени. Для того чтобы применять программу управления по целям, руководителю необходимо учиться правильно устанавливать приоритеты и более эффективно использовать время.
6. Отсутствие соответствующей квалификации. У руководителей могут не иметь необходимой квалификации для определения деятельности, планирования, обмена информацией и межличных взаимодействий, таких, как обучение, консультация, а также передача и получение информации на основе обратной связи.

7. Отсутствие индивидуальной мотивации. Вознаграждение в явной и скрытой форме (например, премия или моральное удовлетворение) должны быть достаточными для стимулирования людей к работе.
8. Слабая интеграция с другими системами. Этапы постановки целей и проверки результатов должны сочетаться с другими мерами, например прогнозирование, составлением бюджета и иными процессами.
9. Стратегии неуместных изменений. Проектирование и реализация программы управления по целям должны быть тщательно спланированы. Необходимо внимательно рассматривать, какими путями система будет спроектирована и внедрена, и кто будет в ней участвовать.

Конечно, устранив данные причины, можно с уверенностью утверждать, что система управления по целям в итоге обеспечит достаточно неплохие результаты по достижению запланированных показателей и также будет способствовать эффективной совместной деятельности аппарата управления организации.

Список литературы:

1. Друкер, Питер, Ф. Энциклопедия менеджмента [Текст]: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. — 432 с.: ил. — Парал. тит. англ. - ISBN 5-8459-0588-5 (рус.)
2. Жить и работать по целям [Электронный ресурс] / Журнал "Генеральный Директор". – Электронные данные. Режим доступа: <http://www.ht.ru/press/articles/print/art125.htm> .
3. Румянцева З.П.Общее управление организацией. Теория и практика [Текст]: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 304 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-002276-5.