

image not found or type unknown



Технология "Управления по целям" - МВО (Management by objective) была предложена Питером Друкером в 50-е годы XX века. Согласно его формуле, эффективная деятельность предприятия требует, чтобы каждая работа подчинялась общим целям. В частности, усилия менеджеров должны быть направлены на обеспечение успеха предприятия в целом.

Сущность концепции управления по целям заключается в ориентире на конечный результат. Цель и результат в этом подходе неразделимы.

Управляя работами по достижению цели, следует постоянно учитывать достигнутые результаты.

Цели — это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации.

Существует много определений управления по целям, основные из них представлены ниже:

Управление по целям — это система управления организацией (или система методов управления), одновременно соединяющая как цели, так и задачи планирования, а также всю деятельность организации.

Управление по целям — это систематический и организованный подход, позволяющий менеджменту фокусироваться на достижении целей и добиваться наилучшего результата с помощью доступных ресурсов.

Методы целевого управления предполагают, что управляющий обязан заблаговременно определять конечные результаты своих действий и разрабатывать программы работ по их достижению. Стиль, в данной зоне управления, не требует постоянного присутствия управляющего на своем рабочем месте. Какая бы проблема ни возникла, всегда имеется план, позволяющий определить порядок действий и методы, наилучшим образом решающие конкретную проблему.

Применение управления по целям раскладывает по полочкам процесс управления, повышает результативность деятельности предприятия, является эффективным

инструментом для постановки и поддержания системы менеджмента качества на предприятии, поддержания качества на всех уровнях предприятия. Управление по целям (результатам) предъявляет высокие требования к персоналу. Чем лучше работник понимает поставленные перед ним цели и чем точнее последние соответствуют его внутренним устремлениям, тем с большей вероятностью такие цели будут достигнуты.

В основе функционирования системы управления по целям лежат три базовых принципа: декомпозиция задач "сверху вниз", обратная связь "снизу вверх" и "внутрифирменный рынок труда". Работа системы УПЦ основана на разложении стоящих перед организацией задач согласно существующей в компании управленческой иерархии. Задачи компании - их ставят перед генеральным менеджером владельцы бизнеса или генеральный менеджер формулирует их сам - генеральный менеджер раскладывает на подзадачи, которые распределяет затем между своими подчиненными (топ - менеджерами). При этом подзадачи выделяются таким образом, чтобы их решение обеспечивало решение той исходной задачи, которая ставилась перед генеральным менеджером и, соответственно, перед компанией в целом. Точно такая же процедура разложения задач на подзадачи повторяется и на более низких ступенях управленческой иерархии: топ - менеджеры формируют на основе своих задач подзадачи для своих прямых подчиненных и т.д.

Принцип обратной связи "снизу вверх". В процессе согласования задачи менеджером, который ее сформулировал - и его подчиненным, перед которым задача ставится, может происходить корректировка содержания задачи, уровня ее приоритетности или сроков выполнения. Корректировка задачи является важным и в целом позитивным процессом.

Главный ресурс менеджера состоит в его мастерстве управления другими ресурсами. Отсюда следует: чем выше иерархический уровень, на котором происходит согласование задачи - тем большее значение имеет обсуждение и добровольное, ответственное принятие задачи на основе реалистичной самооценки возможностей исполнителя [3].

В ходе согласования руководитель может и должен подсказать подчиненному менеджеру пути решения, которых тот не смог увидеть. Он может и должен убеждать и вдохновлять его. Важно, однако, удерживаться на грани, за которой давление на подчиненного становится равносильным спускаемым сверху приказам, которые "не обсуждаются". Стоит перейти эту грань - и согласие исполнителей

превратится в формальный ритуал. В подобных ситуациях вероятность получения результатов, - особенно если это требует нестандартных ходов и исключительных усилий, - будет резко снижаться: без внутреннего принятия задач невозможны ни инициатива, ни прорыв за пределы того, что делается и делалось в компании до сих пор.

Принцип "внутрифирменного рынка труда". В отличие от функциональных обязанностей, задачи (плановые задания) в системе управления по результатам каждый раз уникальны и не могут быть заранее предусмотрены в типовых контрактах, заключаемых при приеме на работу. В каком-то смысле плановые задания — это дополнительные трудозатраты, не предусмотренные первоначальными условиями найма. Именно в силу этого обстоятельства так важны отношения добровольности и равноправие сторон в процессе согласования задач. Фактически, согласование — это своеобразный "торг" между сторонами, а достигнутое соглашение является своеобразным "микроконтрактом". К условиям такого локального контракта относятся сама задача, сроки ее выполнения, предоставляемые исполнителю дополнительные ресурсы, а также форма и размер вознаграждения/депремирования в зависимости от достижения конечного результата. Несмотря на массу преимуществ, система управления по целям обладает также рядом недостатков (таблица 2).

Таблица 2

#### Достоинства и недостатки концепции управления по целям

##### Достоинства

Повышение эффективности работы за счет того, что каждый руководитель имеет четкое представление как о своих целях, так и о целях организации в целом

##### Недостатки

Неприменима к управлению организацией, где принято определять цели лишь высшим руководством, не привлекая к этому процессу руководителей всех уровней

Усиление мотивации к работе, поскольку в этих условиях каждый чувствует личную заинтересованность в достижении целей

Трудно использовать при отсутствии личной мотивации

Наглядность достижения конечного результата, т.к. четко сформулированы временные рамки его достижения

Внимание руководителей концентрируется на достижении текущих и краткосрочных целей (результатов), т.е. в ущерб стратегическим долгосрочным целям

Улучшение взаимоотношений между руководителями и подчиненными в связи с прозрачностью и согласованием целей

Трудоемкий, сложный и длительный процесс, дает результат только тогда и там, где руководитель сам выбирает модель действий (поведения)

Совершенствование системы контроля и оценки работы каждого члена организации (в соответствии с достигнутыми результатами)

Наличие слабой системы управления информацией (ее доступность) дает неудовлетворительную организацию контроля

Ценность результатов управления по целям повышается, когда методы управления позволяют программировать действия с учетом реальных ограничений по времени и объемам затрат. Очевидно, что ценность уменьшается, когда работы начинаются до завершения их программирования —, это неизбежно ведет к дорогостоящим корректировкам.