

image not found or type unknown



В 1950 году Питер Друкер создал технологию «управление по целям». В его технологии все работы подчинялись общей цели для эффективной деятельности предприятия. Смыслом данной технологии было ориентиром на конечный результат.

По данной технологии цель являлась конкретизацией миссии для более точного контроля промежуточных результатов.

В мире существует множество понятий «управление по целям», но все они сходятся в одной области. Возьмём самые основные из них.

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.

В технологии «управление по целям» управляющий должен заранее определить результаты, а также работы по их достижению. Впоследствии это позволит решать какую-либо проблему имеющимся планом, в котором определён порядок действий, без участия управляющего.

Существуют три базиса в технологии «управления по целям»: декомпозиция задач, обратная связь и «внутрифирменный рынок труда». Декомпозиция представляет собой формирование задач от руководителя организации своим первым подчинённым (генеральный менеджер и т.д.). Далее генеральный менеджер формирует подзадачи для своих подчинённых (топ - менеджеров). Эта процедура повторяется до самых низов. При этом все подзадачи выполняют главную задачи, а впоследствии цель и миссию организации. Далее идёт обратная связь. Во время формирования подзадач на каждом уровне приоритетность и сроки могут меняться.

Перейдём к третьему базису - «внутрифирменный рынок труда». Результаты задач каждый раз уникальны и не могут быть предусмотрены в типовых контрактах,

заключаемых при приёме на работу. В процессе согласования таких задач важны добровольные отношения и равноправие сторон. Данное согласование можно считать торгом в конце, которого заключается «микроконтракт». Условиями этого «микроконтракта» являются задача, сроки выполнения, представление дополнительных ресурсов, размер премии или штрафа в зависимости от результата.

Рассмотрим плюсы технологии «управление по целям»:

- повышение эффективности работы за счёт того, что каждый руководитель имеет чёткое представление, как о своих целях, так и о целях организации в целом;
- усиление мотивации в работе, поскольку в этих условиях каждый чувствует личную заинтересованность в достижении целей;
- наглядность достижения конечного результата, так как чётко сформулированы временные рамки его достижения;
- улучшение взаимодействия между руководителями и подчинёнными в связи с прозрачностью и согласованием целей;
- совершенствование системы контроля и оценки работы по результатам каждого члена организации.

Рассмотрим минусы технологии «управление по целям»:

- не может использоваться в организации, где принято определять цели лишь высшим руководством, не привлекая к этому процессу руководителей всех уровней;
- трудно использовать при отсутствии личной мотивации;
- внимание руководителей концентрируется на текущие и краткосрочные цели в ущерб стратегическим и долгосрочным целям;
- трудоёмкий, сложный и длительный процесс, даёт результат только тогда и там, где руководитель сам выбирает модель поведения;
- наличие слабой системы управления информацией (её доступность) даёт неудовлетворительную организацию контроля.

Нужно отметить, что руководитель, использующий технологию «управление по целям» должен держать баланс между слишком долгим разбором задачи и спусканием приказа сверху, которые не обсуждаются. Если не держать такой баланс то в одном случае дискуссия будет длиться очень долго, а в другом согласие исполнителей станет формальностью. В обоих случаях результат будет снижаться.

Результативность данной технологии будет высока в спокойное время, когда есть время сформировать задачи и желаемые результаты. Но во время кризиса будет не рентабельно пользоваться технологией «управление по целям» так как издержки будут слишком высоки, а реальный результат будет всё равно не известен.