



«Система управления по целям (или то же самое — по результатам) получила широкое признание среди руководителей и менеджеров-практиков, так как она обеспечивает хорошие результаты по достижению запланированных показателей и способствует эффективной совместной деятельности аппарата управления организации. В результате согласования целей на всех уровнях и во всех звеньях усиливается мотивация к работе и заинтересованность в достижении целей и задач. Четкие временные рамки решения задач организации позволяют продвигаться к получению конечного результата малыми шагами» - пишет Зинаида Петровна Румянцева, доктор экономических наук, профессор кафедры теории организации и управления Высшей школы бизнеса Государственного университета управления. [1]

Управление по целям (англ. *Management by Objectives*, MBO) — это процесс согласования целей внутри организации таким образом, что руководство компании и сотрудники разделяют цели и понимают, что они означают для организации. [2]

Основная часть

Термин «Управление по целям» впервые был введён и популяризирован Питером Друкером в 1954 году в книге «The Practice of Management» .

Суть управления по целям заключается в кооперативном процессе определения целей, выбора направления действий и принятия решений. Важной частью управления по целям является измерение и сравнение текущей эффективности деятельности сотрудников между собой и с набором установленных стандартов: в идеале, когда сотрудники сами вовлекаются в процесс постановки целей и определения направления действий, необходимых для их достижения, в этом случае сотрудники более мотивированы на выполнение их обязанностей.

В начале определенного периода времени, подразделениям и сотрудникам компании устанавливаются цели, от достижения которых, в частности, может зависеть переменная часть зарплаты. Эти цели должны отвечать условиям SMART, то есть быть конкретными (англ. *specific*) для компании или её подразделения; измеримыми (англ. *measurable*); достижимыми (англ. *achievable*); обоснованными и последовательными (англ. *relevant*) и с четкими сроками выполнения (англ. *time-*

based).

Сверху вниз устанавливаются цели для всех уровней компании, причем цели даже на самых нижних уровнях должны соответствовать целям и стратегии организации в целом.

Целей не должно быть слишком много (3-5 — оптимально).

Устанавливать цели (задачи) может как непосредственный руководитель, так и сами сотрудники с последующим обсуждением и согласованием.

Для оценки достижения целей определяются ключевые показатели эффективности (KPI).

Сотрудник/подразделение должен быть обеспечен ресурсами для достижения поставленных задач.

Регулярно проводится оценка результатов деятельности (англ. *performance review*), во время которой оценивается достигнутое и ставятся следующие цели. [2]

Процесс управления по целям состоит из четырех этапов:

1. Уточняется круг полномочий и обязанностей руководителей всех уровней;
2. Разрабатываются и согласовываются цели и задачи управления в рамках установленных полномочий и обязанностей;
3. Составляются реальные планы достижения поставленных целей;
4. Производятся контроль, измерение, оценка работы и достигнутых каждым руководителем результатов. По каналам обратной связи осуществляется корректировка заданий, после чего может потребоваться новое согласование целей.

Таким образом, если целеполагание — это начало всякой управленческой деятельности, то ее обязательным продолжением является определение видов работ, которые нужны для достижения целей.

Если говорить о сильных сторонах метода управления по целям, то можно выделить следующие:

- позволяет отдельным работникам знать, каких действий от них ждут;

- помогает в планировании, требуя от менеджеров постановки целей и сроков их выполнения;
- улучшает общение между менеджерами и подчиненными;
- ставит в известность отдельных работников о целях организации;
- делает процесс проверки и оценки исполнения более справедливым и беспристрастным, т.к фокусирует внимание на получаемых результатах.

Четкие временные рамки решения задач позволяют продвигаться к получению конечного результата малыми шагами. Взаимоотношения между руководителями и подчиненными улучшаются, так как система мотивирует и тех и других работать на конечные результаты. Кроме того, создаются необходимые условия для наставничества и обучения в процессе выполнения согласованного круга задач.

Недостатками системы управления по целям (результатам) считаются следующие:

- она не приносит успеха на плохо организованном предприятии, где принято за правило «спускать» цели сверху вниз, не привлекая к их постановке и согласованию руководителей нижестоящих уровней;
- ее трудно использовать, если отсутствует личная мотивация и необходимая для управления информация;
- при неудовлетворительной организации контроля исполнения;
- в процессе реализации целей и задач внимание руководителей и исполнителей концентрируется на достижении текущих и краткосрочных результатов, что нередко приводит к забвению главного — стратегических целей развития организации (чтобы снизить воздействие этого фактора, оценку полученных результатов производят с учетом их влияния на показатели оперативных, тактических и стратегических планов).

Заключение

Изучив методику управления по целям, можно однозначно сказать, что к несомненным достоинствам метода относят, прежде всего, то, что при таком подходе постановки задач создаются условия для повышения эффективности работы за счет того, что у каждого работника организации имеется возможность четко представить связь между своими задачами и целями организации.

А в результате согласования целей на всех уровнях и во всех звеньях предприятия, усиливается мотивация и заинтересованность в достижении запланированных

целей и задач.

Из своего опыта могу сказать, что классическое воплощение данного метода в жизнь я увидел в органах исполнительной власти города Москвы, где использования управления по целям наглядно представлено в Регламенте Правительства Москвы, утвержденным постановлением Правительства Москвы от 21 февраля 2006 г. N 112-ПП (в действующей редакции).

Сам Регламент уже представляет собой управление по целям, а также из его сущности можно увидеть требования к постановке задач и контролю их выполнения. А именно то, что любая задача оформляется распорядительным документом (Правительства Москвы, префектуры административного округа города Москвы или отраслевого Департамента), в котором имеются все признаки метода управления по целям: указаны задачи каждого подразделения, сроки исполнения, ответственные за исполнение. Налажен контроль исполнения (осуществляют специальные подразделения по контролю за исполнением распорядительных документов Мэра Москвы и префектов административных округов города Москвы). До момента выпуска распорядительного документа, он проходит согласование всеми заинтересованными сторонами.

Например, вот как выглядит распорядительный документ Правительства Москвы от 29 октября 2019 года № 593-РП «О проведении праздничных мероприятий, посвященных завершению 2019/2020 учебного года»

Постановление

«В связи с завершением 2019/2020 учебного года и в целях чествования выпускников государственных образовательных организаций города Москвы, реализующих образовательные программы среднего общего образования, и государственных образовательных организаций высшего образования, расположенных на территории города Москвы, реализующих образовательные программы среднего общего образования:

1. Провести праздничные мероприятия:

1.1. Выпускные вечера **23-24 июня 2020 г.** в государственных образовательных организациях города Москвы, реализующих образовательные программы среднего общего образования, и в государственных образовательных организациях высшего образования, расположенных на территории города Москвы, реализующих образовательные программы среднего общего образования (далее -

