# Введение

Важной чертой любой человеческой деятельности является ее целенаправленность. Как отмечал Ф. Энгельс, в истории общества действуют люди, одаренные сознанием, поступающие обдуманно или под влиянием страсти, стремящиеся к определенным целям. Здесь ничто не делается без сознательного намерения, без желаемой цели. Поэтому и управлению, как специфической социальной деятельности, присуща целенаправленность. Более того, определение целей является исходным пунктом процесса управления.

В общем виде цели управления выражают желаемое достижимое состояние объекта управления и его основных параметров, т.е. цель управления – это относящееся к будущему, предполагаемое данным субъектом управления желательное состояние объекта управления и его отдельных параметров. Цели управления определяют как направления изменений в объекте управления, так соответственно и содержание основных видов управленческой деятельности, т.е. содержание субъекта управления.

На основе поставленной цели определяются различные способы ее достижения, т.е. методы управления; происходят различные изменения в организационной структуре управления; осуществляется соответствующий подбор кадров; используется соответствующая техника управления.

Цели управления в своей основе объективны, так как в них отражаются прежде всего требования объективных экономических законов развития общества и особенности каждого этапа его развития. Субъективная сторона целей управления обусловлена тем, что они всегда осознаны, вырабатываются и формируются людьми.

Опытные менеджеры определяют постановку целей как существенный компонент, играющий серьезную роль в деятельности фирмы. Проще говоря, человек должен знать куда он хочет идти, прежде чем решать как туда попасть. И столь же очевидно, что постановка четких целей и последующая деятельность в соответствии с ними, одна из самых серьезных задач, с которыми сталкивается менеджер.

Закономерно возникает вопрос: как влияет процесс постановки целей на качество управления? Улучшает ли эффективный процесс постановки целей качество управления в целом? Ответ на этот вопрос: «Да», Искусно выбранная цель увеличивает ваши планы как управляющего и укрепляет эффективность работы компании в целом.

Наличие целей увеличивает эффективность деятельности. Идея о том, что наличие цели делает более эффективной деятельность менеджера, его подчиненных и компании в целом, выводится даже из интуитивного восприятия. Поэтому актуальность изучения вопросов правильной постановки целей является неоспоримой и в настоящее время.

Целью данной курсовой работы является раскрытие сущности целей и задач менеджмента.

Для раскрытия поставленной цели перед работой стоят следующие задачи:

– рассмотреть сущность целей и задач в менеджменте;

– дать понятие видов целей и требований к их постановке;

– охарактеризовать принципы и методы постановки целей.

# 1. Сущность целей и задач в менеджменте

Невозможно представить менеджмента без целевой деятельности управляющих субъектов.

Цель менеджмента – это относящееся к будущему желаемое состояние объекта управления – организации. Вообще цель – мысленное предвосхищение результата деятельности. Значит, цель – это идеальное описание результата деятельности.

Деятельность – процесс достижения результата или цели. Не сами цели как таковые приводят к результату, а процесс достижения их с помощью материальных средств или действий.

Средства достижения – это существующие в природе и обществе предметы или действия (для организации – ее структура и процессы), включенные в систему целенаправленной деятельности и обеспечивающие получение определенного результата. Цели являются существенным элементом системы менеджмента, выполняя организующую, мотивирующую и контролирующую роль.

• Организующая роль – организация и направление средств достижения целей на результат.

• Мотивирующая роль – мотивация деятельности по активизации людей на достижение цели. Но сами цели, определяя значимые для коллектива результаты, имеют мотивирующее значение.

• Контролирующая роль – сравнение фактического и заданного (целевого) параметров системы.

Иерархия целей означает, что индивидуальные цели определяют цели более высокого уровня и, наоборот, цели верхнего уровня складываются (логически) из целей нижнего уровня и так далее до главной цели.

Классификация целей:

– по уровню (народнохозяйственные, отраслевые, территориальные, предприятия и т.д.),

– сроку действия (перспективные, текущие),

– охвату проблемы и масштабу действия (стратегические, тактические). Требования к целям:

• согласование и совместимость целей;

• реалистичность (достижимость);

• понятность для исполнителя;

• гибкость (обратная связь).

Менеджмент в рыночной экономике характеризуется постоянной корректировкой или резкой сменой целей организации в связи с меняющейся внешней средой. Для своевременного приспособления системы производства и управления необходимы постоянный прогноз меняющейся обстановки и заблаговременное изменение целей, т.е. руководители должны быть стратегами и осуществлять стратегическое управление. Стратегия – это определенная на достаточно длительный период совокупность ориентиров и направлений, правил и норм деятельности, обеспечивающих организации стабильные экономические показатели и запланированный их рост на основе сохранения и роста конкурентных преимуществ и повышения эффективности всех сторон деятельности.

Стратегический менеджмент использует различные средства достижения целей: управление по целям, гибкие организационные структуры, менеджмент человеческих ресурсов и др. Обязательную процедуру целевого управления составляет построение дерева целей и задач. Метод дерева целей предусматривает структуризацию целей и выявление связей между целями и средствами достижения целей (рис. 1). Главная цель разбивается на несколько целей, выполнение которых позволит достичь ее. Например, чтобы получить увеличение прибыли, необходимо снизить издержки, увеличить объемы производства и продаж и др. Каждая из этих целей в свою очередь разбивается на еще более мелкие цели, которые легче выполнять, контролировать и корректировать при необходимости. Такой ступенчатый подход делает, более реальным достижение главной цели.

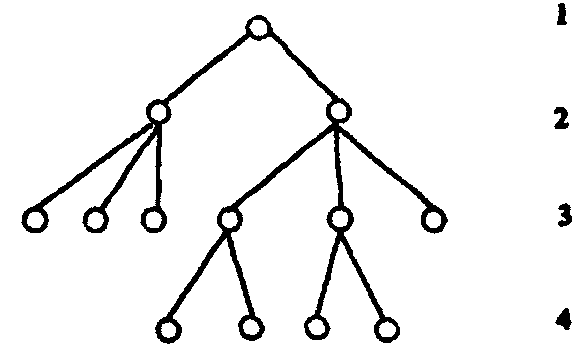


Рис. 1. Дерево целей и задач:

1 – главная цель (корневая); 2 – подцели или цели уровня 1 (средства по отношению к главной цели); 3 – цели уровня 2 или задачи управления, которые необходимо решить для достижения целей уровня 1; 4 – данные, показатели, необходимые для решения задач

Недостаток дерева целей – статичность иерархии целей, хотя на достаточно большом отрезке времени состав целей, их иерархия и характеристики меняются. Практически это решается учетом динамики процессов, применением ЭВМ и др.

Для целей и задач определяются сроки выполнения, ресурсы, прежде всего капитальные вложения, и др. Формируются специальный орган, его структура, механизм и технология программно-целевого управления [10].

Задачи управления, сформулированные в результате структуризации целей управления, подразделяются на три типа: работа с людьми, с предметами и информацией. Цели организации связаны практически со всеми категориями управления (рис. 2).

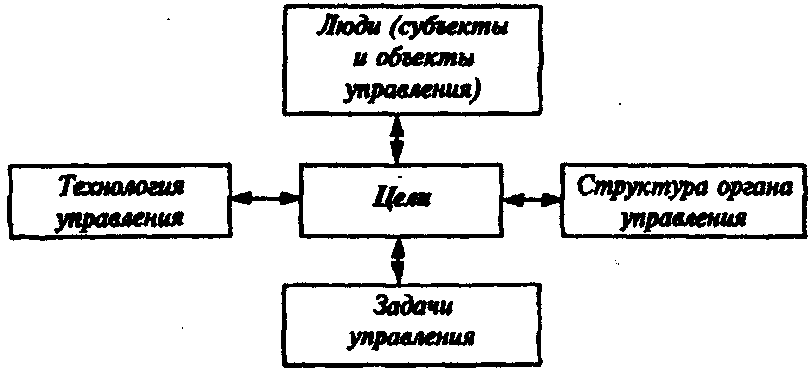


Рис. 2. Связь целей организации с основными категориями теории управления

Существует ряд причин, по которым наличие цели улучшает деятельность руководителя. Прежде всего, ясная цель позволяет менеджеру выбрать, правильное направление для реализации своих усилий. В этой области были также проведены интересные исследования. При этом были сопоставлены интеллектуальный уровень и способность к поставке четких целей. Был получен следующий результат, чем выше интеллектуальный уровень человека, тем чаще он использует в жизни тактику постановки целей и рассчитывает варианты ее достижения, и тем легче этот человек воспринимает задания, которые ему выдаются его руководителем.

Если же интеллектуальный уровень низок, человек, как правило, не использует тактику постановки целей. При этом, если это подчиненные, то менеджеру приходится уделять очень много времени на разъяснение им того, что наличие целей – не просто прихоть руководителя, и что любому необходимо их придерживаться.

Другим важным моментом является способность руководителя при наличии цели создавать основу для правильного распределения своих усилий по отношению к каждому подчиненному и, в конечном итоге, это ведет к улучшению качества управления.

Недавние исследования помогли выявить причины возникновения некоторых трудностей и проблем в процессе управления организацией. Снижение производительности, например, и плохое выполнение заданий стали следствием неопределенности, в которой находились служащие или результатом нечетко отданных указаний. Если перед человеком поставили четкую цель, процент неопределенности сразу же резко снижается. Цели выступают как рычаги управления поведением служащих, таким образом увеличивая предсказуемость причинно-следственных отношений.

Одним из ключевых принципов теории постановки целей является принцип активизации деятельности за счет наличия конкретной задачи. Этот принцип основан на концентрации усилий на достижении промежуточных целей. Если человек знает поставленную перед ним ближайшую цель, она ему ясна) начинает работать принцип самомотивации, поскольку довольно легко распределить свои усилия для достижения этой цели и рассчитать путь, по которому эти усилия будут наименьшими. Но постановка цели допускает расхождение конечного результата с исходным вариантом, что часто побуждает к творческим поискам на уровне индивидуума или организации и может стимулировать дополнительный рост. Более того, когда специфические и общие цели четко соотнесены между собой, то дополнительные нововведения работают по принципу рычага, усиливая их положительное влияние на конечный результат,

Цели и процесс их постановки способствуют процессу познания как на уровне индивидуума, так и на уровне организации в целом. Процесс поиска цели – это более, чем просто движение из пункта X в пункт У. Например, при оценке состояния пункта X и пункта У, менеджер может одновременно оценить, в каком положении находится его фирма и в каком направлении она могла бы двигаться. Понимание того, куда, зачем и как будет происходить это движение, делает процесс постановки целей значительно проще и эффективнее. Это дает возможность менеджеру оценить, какие рычаги работы организации наиболее продуктивны, а какие не оказывают достаточного воздействия, что должно быть изменено и как эти изменения повлияют на конечный результат. Накопление такого рода знаний способствует эффективной работе управления в целом.

Наличие цели является связующим звеном в системе координации направлений деятельности фирмы. Единая цель способствует механизму взаимодействия между индивидуумами внутри организации.

Каждый из них имеет свою конкретную задачу, но желаемый суммарный результат от выполнения этих задач представляет собой общую цель организации. Например, цель, состоящая в увеличении прибыли, предполагает соглашение и взаимодействие между отделом по продажам, операционным отделом, отделом по работе с кадрами, все они играют свою роль в едином спектакле. Успех каждого зависит от деятельности других. Наличие цели координирует общие действия через связь отдельных звеньев в единое целое. Для достижения максимальной пользы от всех вышеперечисленных характеристик нужно добиться того, чтобы все они имели место и взаимодействовали между собой [13, с. 189–191].

Пять вышеперечисленных методов воздействия целей на деятельность организации могут применяться в любом сочетании. Например, при плохой работе организации постановка целей не применяется совсем, либо применяется только частично, т.е. отсутствие четкой цели снижает эффективность работы фирмы. Какие действия необходимо предпринимать в этой ситуации?

1. Определить сферу, в которой наметилась тенденция темпов роста. При этом лучше применить опрос служащих, непосредственно занятых в этой сфере.

2. Поскольку наличие цели является ориентиром для управления, необходимо обратить внимание на те элементы структуры организации, где поставленная цель не привела к росту производительности.

3. Необходимо предпринимать решительные действия в ситуации, когда неопределенность становится тормозом развития. Например, служащий не понимает, зачем он выполняет ту или иную работу. В данном случае, простое движение к конкретной цели или участие в ее разработке позволяет значительно сократить неопределенность и устранить ее дезорганизующий эффект.

4. Если мотивация перестала оказывать необходимое действие на подчиненных, может быть применена самомотивация через постановку целей, особенно в группах рабочих с невысокой квалификацией. Здесь могут присутствовать такого рода настроения, «Другие не делают, почему я должен? Это всего лишь работа». Избежать совсем подобных высказываний нельзя, но с помощью постановки конкретных целей их можно значительно сократить.

5. Особое внимание должно быть уделено возможности использования постановки целей для накопления знаний на уровне индивидуума и организации в целом. Наличие цели позволяет служащему приобрести необходимые знания для ее достижения и в полной мере ощутить свою роль в общем деле.

6. Наконец, руководитель должен уметь извлекать максимальную пользу из координирующей функции, которую выполняет постановка целей.

Описанные выше действия помогают применить характеристики целей в кризисной для фирмы ситуации, но, даже если ваша организация процветает, должна быть налажена действенная система контроля за выполнением поставленных целей в жизнь. Для этого необходимо:

1. Определить, описывают ли рабочие поставленные цели задачи управления организацией. Получают ли рабочие вовремя всю необходимую информацию для решения стоящих перед ними задач.

2. Выполняют ли поставленные цели функции устранения элементов неопределенности? Эти функции могут быть реализованы путем разъяснения того, что должно быть сказано, в какие сроки и как это может быть измерено. И даже если производство невелико и его результаты не нуждаются в особом учете, менеджер должен четко знать, каков будет конечный результат.

3. Уже само по себе наличие единой цели является мотивирующим фактором, но руководитель должен прилагать в этой сфере дополнительные усилия. Например, всячески поощрять участие подчиненных в процессе постановки целей, обязательно доводить до их сведения результаты успешной работы, что убедит их в важности процесса разработки целей.

4. Чтобы стало заметно влияние единой цели на рост темпов производства в долгосрочном периоде, необходимо, чтобы был задействован механизм накопления знаний. Для этого, возможно, потребуется время на проведение разъяснительных бесед.

5. Цели каждого из подразделений организации или ее служащих должны быть четко и логично связаны между собой так, чтобы их взаимодействие вело к достижению общей цели.

# 

# 2. Виды и требования к постановке целей

## 2.1 Общие цели

Если провести анализ основных шагов процесса планирования, можно без труда заметить, насколько важен в нем этап постановки целей. Схема 1 дает представление о месте целей в этом процессе, разделенном на три фазы.

На первом этапе (или в первой фазе) менеджер дает оценку основным причинам создания его бизнеса. Они, как правило, соответствуют трем целям, стоящим перед фирмой на этом этапе. Во-первых, менеджер определяет общую задачу, которую будет решать его бизнес. Во-вторых, руководитель обычно при постановке целей учитывает значение, которое будет иметь его бизнес. И, наконец, менеджер почти всегда определяет миссию фирмы, дающую представление о том, как, каким образом будет происходить движение к цели.

Таким образом, эта фаза является основной для дальнейшей деятельности по составлению плана. Три цели, которые ставятся на этом этапе, являются базовыми параметрами для последующего анализа и составления сначала общего плана, а затем и более детального (эти цели будут рассмотрены подробнее несколько позже).

Следующая фаза процесса планирования не менее важна и предполагает поиск долгосрочных целей и разработку стратегических планов. Стратегический план включает в себя описание основных планов организации на период в 1–5 лет. Кроме того, в этом плане описывается количество и сроки капиталовложений в развитие фирмы приблизительно на тот же период времени. Как это можно видеть по схеме 1, долгосрочные цели устанавливаются после проведения досконального анализа всех возможных вариантов развития производства. Эти возможности возникают из взаимодействия внешнего окружения фирмы и элементов ее внутренней структуры. В результате анализа менеджер определяет рыночный потенциал, пути его реализации, варианты распределения ресурсов и обязательства перед акционерами.

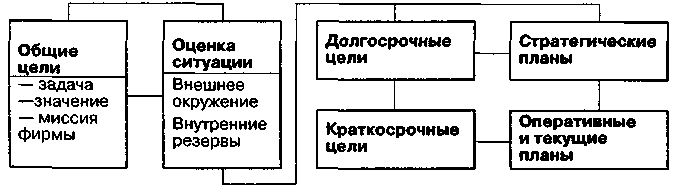


Схема 1. Роль целей в процессе планирования

Долгосрочные цели – четкие, простые, соразмеримые положения, содержащие описание результатов, которые фирма стремится достигнуть в период от 3 до 5 лет. Когда произведен анализ долгосрочных целей и стратегического плана, работающий в фирме персонал составляет для себя общее представление о том, в каком направлении будет развиваться производство. Но на этом процесс разработки плана не заканчивается. Далее нужно решить, что конкретно будет делать фирма в текущем году.

Краткосрочные цели – играют дополнительную роль в процессе постановки целей и в целом в составлении плана. Эти цели определяют, что должно быть сделано немедленно для установления соответствия между краткосрочными результатами и долгосрочными перспективами, а также создания основы для наблюдения и контроля за выполнением стратегических решений, принятых ранее в процессе планирования менеджерами компании.

Таким образом, заключительная фаза планирования, в которой цели, опять же, играют значительную роль, требуют от менеджера определить специфические, краткосрочные задачи, которые представляют собой промежуточный этап в стратегическом плане, а также составить планы для отдельных звеньев его организации. Совершенно ясно, что цели играют важную роль в планировании. Они подчеркивают, что конкретно каждый служащий должен знать. Более того, наличие целей на самых разных уровнях производства создает определенную иерархию, которая соотносится с соответствующими элементами структуры организации и различными фазами процесса планирования. Цели создают основу для плана, с одной стороны, и являются руководством к действию для управления – с другой.

Для многих процесс планирования кажется абстрактным или просто не заслуживает внимания вовсе, поскольку все, что имеет место в плане, носит вероятный характер и может не иметь места в действительности. Но когда в центр внимания попадает поставленная цель, все описанное в плане обретает четкий смысл, что будет сделано, когда и кем. В этом случае цели выполняют центральную, организующую функцию, делая процесс планирования реальным и значительным. Чтобы цели в полной мере выполняли эту функцию, они должны быть четкими и имеющими потенциал эффективности. Постановка эффективных целей предполагает знание некоторых вопросов. Во-первых, менеджер должен знать, какие основные моменты должны быть учтены в его плане. Во-вторых, ему должны быть известны восемь главных элементов, которые увеличивают ценность и эффективность поставленных целей. И, наконец, нужно помнить пять основных принципов постановки и достижения целей [6].

Чтобы управлять усилиями и действиями организации в целом, каждый управляющий должен иметь представление об общих целях, связанных с фундаментальными причинами образования компании.

Мы уже кратко упомянули три основных элемента, которые должны содержаться в поставленной цели, чтобы она была эффективной, это – общая задача, значение, миссия фирмы.

Организационные цели. Цели организации могут быть определены как основная причина ее существования. Это определение, как правило, вытекает из контекста конкретной ситуации, в которой действует фирма. Основная цель таких крупных организаций, как IBM и McDonald's состоит в том, чтобы поддержать прибыль на высоком уровне. Высшие учебные заведения, существуют с целью развивать научные исследования и готовить высокоинтеллектуальную молодую смену. Правительство выполняет цели обеспечения национальной безопасности, внутреннего порядка и социальной защиты. Задача больницы – возвращать людям здоровье.

В постановке общей цели, которая отражает основную причину создания фирмы, менеджер обычно концентрирует внимание на избранном им круге заинтересованных лиц, для которых, собственно, и был создан бизнес. Как правило, в их число входят потребители, служащие, общественные организации внутри фирмы и собственники фирмы. Основные экономические категории, которые упоминаются в целях – это выживаемость в существующих условиях и рост прибыльности.

В то время как организационные цели несут очень большую смысловую нагрузку, они все же не являются центральным элементом в системе общих целей. Поэтому стоит перейти к следующему типу целей, который фокусирует внимание на направлениях, в которых фирма будет прилагать особые усилия. Этот тип целей был назван выше миссией организации.

Миссия организации – это элемент общей цели, который выделяет данную организацию среди других и обозначает масштаб ее деятельности, вид продукции и тип рынка. Хорошо разработанное обоснование миссии фирмы должно четко и последовательно соотноситься со структурой и специфическими целями организации. Поскольку предполагаемые направления деятельности формируются в соответствии с организационными целями, менеджер выбирает путь, по которому эти цели будут достигаться. Этот путь и есть миссия.

Опытные менеджеры обычно обращают внимание на три основных элемента в разработке миссии:

1. Основной продукт (услуга), производимый фирмой.

2. Главный рынок для реализации товаров (услуг).

3. Технологическая система производства.

Каждый из этих трех элементов незаменим, поскольку только их комбинация составляет полную картину деятельности фирмы.

Значение организации. В последнее время менеджерам самых различных фирм довольно часто приходится проводить со своими служащими особую работу по разъяснению значения данного производства и его пользы для общества в целом. Значение организации, как это уже говорилось, – это философская и этическая категория, внешне и внутренне соответствующая целям и миссии фирмы. В процессе подтверждения значимости своего производства, главные менеджеры компании пытаются познакомить как можно более широкий круг потребителей со своей продукцией. Одновременно с этим подобная работа проводится и внутри организации, только в этом случае значимость фирмы объясняется через стоящие перед ней цели [15].

Руководители часто рассматривают значение (ценность) своей организации как часть их задачи и миссии.

Для увеличения общественного имиджа компании есть три наиболее простых рекомендации.

1. Каждый служащий должен чувствовать важность того, что он делает.

2. Менеджер должен учитывать реакцию общества, которая будет подтверждать или опровергать мнение руководства о том, насколько важный вклад в общественное производство вносит фирма.

3. Все действия управляющих должны иметь ориентацию на увеличение роли фирмы в социальной работе и общественных программах.

## 2.2 Долгосрочные и краткосрочные цели

Общие цели, которые определяют основное направление развития производства, предполагают соответствующий стиль управления и принятия решений на протяжении всего жизненного пути фирмы. Но этого далеко не достаточно для управления компаний. Она нуждается в постановке более конкретных, а также специфических задач для всех подразделений и отделов. Прежде всего необходимо разработать цели на период от 3-х до 5-ти лет. Эти цели называются долгосрочными. Они рассчитаны и на компанию в целом и на ее структурные единицы. Кроме того, они являются базой для общеорганизационной координации и ориентиром для определения степени успеха в действиях компании.

Помимо этого менеджер разрабатывает также специфические краткосрочные цели, в которых предусмотрены ближайшие действия (на 1 год и менее). Они однако должны быть строго подчинены идее долгосрочных целей. Существует восемь основных направлений разработки целей. О них речь пойдет позднее.

Выживание и рост. Эти понятия являются одними из самых важных для любой организации. Они находят отражение в стратегическом плане. Менеджер вносит в него такие показатели, как объем продаж, темпы роста объема продаж, данные о спросе и т.п. Причем показателям роста уделяется особое внимание.

Время от времени компании собираются отыскать ключевой элемент, связывающий цели с выживаемостью и ростом. Организации, ориентированные на политику роста, никогда не уделяют должного внимания цели удовлетворения нужд потребителей, во всяком случае в первые 5 лет своего существования. Введение новых мощностей, сокращение зависимости фирмы от поставщиков, отказ от неприбыльных производственных линий – это примеры реализации целей выживания и роста.

Прибыльность. Способность любой фирмы развиваться от достаточного уровня прибыльности. Хорошо ориентированный бизнес обязательно имеет в своем плане разделы, характеризующие источники получения прибыли, такие, как прибыль от реализации активов, проценты по ценным бумагам других фирм, выручка от реализации продукции, выручка от долевого участия в других производствах.

Распределение ресурсов и риски. Еще одним примером целей бизнес-организации могут служить цели, связанные с распределением ресурсов и предсказанием возможных рисков, возникающих в период возникновения организации. Цели, связанные с начислениями дивидендов акционерам, можно отнести к разделу «Распределение ресурсов».

Продуктивность производства. Одной из задач менеджера любой фирмы является забота о повышении уровня продуктивности. А в условиях роста конкуренции эта задача выходит, фактически, на первое место. Продуктивность представляет собой количество произведенной или проданной продукции на единицу затраченных средств или количество оказанных услуг также в расчете на единицу затраченных средств.

В качестве примеров можно назвать процент заселенности для отеля, процент занятости столиков для ресторана, количество проданных товаров на единицу затрат или доход в расчете на одного человека. Цели по продуктивности могут устанавливаться в денежном, натуральном выражении и в процентах. Например, компания, занимающаяся транспортными перевозками может устанавливать цели по сокращению расходов в расчете на один рейс.

Наличие подобного рода целей в плане фирмы является дополнительным очком в пользу управляющего и, в конечном итоге, будет положительно влиять на прибыльность.

Конкурентная позиция. Наиболее чутким индикатором успеха или неудач фирмы является ее доля на отраслевом рынке или ее конкурентная позиция. Менеджеры обычно измеряют долю на рынке:

1) по количеству продаваемых товаров (в% к общеотраслевому);

2) по количеству потребителей, покупающих товар из данной фирмы (относительно общего числа потребителей. Этот показатель чаще всего используется, когда потребителями являются фирмы);

3) по географическому охвату (относительно общей территории).

При постановке целей рыночная доля выражается обычно в процентах к объему продаж. Например, Pepsi ставит перед собой цель быть самым крупным производителем прохладительных напитков и достичь 25% на рынке, т.е. добиться того, чтобы количество продукции, реализуемой этой фирмой, составляло бы 25% от всей продукции этой отрасли.

Повышение квалификации служащих и отношения с коллективом. Служащие на любой работе всегда ценят предоставляемые им широкие возможности для профессионального роста. Компании с гибкой системой управления уделяют этому вопросу особое внимание при постановке целей. В конечном итоге фирма получает колоссальную отдачу (увеличение производительности, снижение текучести кадров) от любых мероприятий, позволяющих служащим реализовать творческий потенциал и сделать карьеру.

Хорошие отношения с коллективом со стороны руководства могут поддерживаться через уделение внимания интересам рабочих как в долгосрочных, так и в краткосрочных планах. Подобные действия укрепляют уверенность служащих в заинтересованности руководителя поддерживать их благосостояние. Среди целей подобного рода могут быть принятие программ по укреплению безопасности на рабочем месте, различного рода поощрения за выполнение установленных норм или достижение поставленной цели, вовлечение служащих в процесс управления и т.д.

Технологическая деятельность. Менеджер должен решать практически постоянно вопрос о том, стоит ли в данном месяце (году) проводить техническое перевооружение или производство будет эффективным и на существующей технологической базе.

Некоторые компании при постановке целей уделяют огромнейшее внимание техническому совершенству своего оборудования. Другие умышленно выбирают позицию умеренного совершенствования технологии, предпочитая резкую реконструкцию лишь в ситуации, когда того требует рынок и конкуренция. Оба эти подхода могут быть одинаково успешными. В конкретной ситуации все будет зависеть от умелого построения краткосрочных целей, касающихся технологических исследований и перевооружения оборудования.

Ответственность перед обществом. Каждая преуспевающая компания на определенном этапе своего развития становится неким социальным институтом, который возлагает на себя определенного рода обязанности перед потребителями и обществом в целом. И в такой компании менеджер при постановке целей будет учитывать все местные, национальные и международные особенности среды. Примером может служить участие в благотворительных и образовательных программах, специальная работа с членами социальных меньшинств, общественные услуги, политическая деятельность и вклад в общее экономическое развитие [14].

Когда менеджер решает, какие сферы должны охватывать цели, он не должен ограничиваться одной сферой, а направлять их сразу на несколько, как и было предложено в предыдущем разделе. Независимо от специфики сферы, для которой менеджер ставит цель, следующие советы будут весьма полезны.

1. Убедить, что цели затрагивают верхушку организации. Если высшее руководство не имеет ясных целей, нижние уровни организации теряют направление, и люди на этих уровнях могут предположить, что постановка целей сама по себе не важна.

2. Дайте ясную формулировку миссии организации и убедитесь, что все члены организации знакомы с ней. Подчиненные часто не имеют достаточного представления о ней, и это ведет к тому, что миссия, которая наполняет работу смыслом и значением, становится второстепенной. Менеджеры должны систематически напоминать людям ключевые цели организации, задавая вопросы: «Для чего мы работаем? Что является целью этой организации? На чем она фокусирует свое внимание?»

3. Убедитесь, что каждый человек, рабочая группа или единица в организации имеют по меньшей мере одну ясную, понятную, регулярно контролируемую цель.

4. Не назначайте кому-либо больше, чем 6–9 целей одновременно. Перегрузка подчиненных слишком большим количеством целей рассеивает их усилия и подрывает их эффективность [13].

## 

## 2.3 Требования к постановке цели

А. Цели должны содержать сроки их выполнения.

Приведенные выше три измеримые цели являются эффективными не только потому, что они количественно определены, но еще и потому, что каждая указывает сроки для достижения этой цели. Намного лучше утверждать, что тот или иной показатель должен возрасти на некоторую величину, указывая при этом определенный период времени. Проведение подобной тактики помогает менеджеру определить, с какой частотой проводить обзорные проверки, чтобы в случае отклонения от графика было достаточно времени, чтобы активизировать деятельность и привести его к норме. В конечном итоге, определение временных рамок помогает служащим узнавать, когда определенные стадии, от которых зависит их собственная работа, будут завершены.

Определение временных рамок важно и для долгосрочных, и для краткосрочных целей, но временные рамки не так часто определяются при постановке общих целей, касающихся цели миссии организации.

Б. Цели должны быть краткими.

Долгосрочные и краткосрочные цели наиболее эффективны, когда они кратки. Рассмотрим цель, которая формируется следующим образом, «увеличить и расширить нашу долю на рынке в течение следующего года (1 января 199Х – 31 декабря 199Х гг.) до уровня, который на 8–10% выше уровня предыдущего года, делая особое ударение на усиление рекламы, скидки при ценообразовании, стимулирование продаж». Эта цель слишком многословна «увеличить нашу долю на рынке на 10%» – более краткая и, следовательно, более эффективная.

Менеджеры часто игнорируют это требование и включают в формулировку цели описание методов, которые будут использованы при достижении этой цели, вместо того, чтобы просто сформулировать желаемый результат. Средства или методы, которые будут использоваться при достижении целей, лучше записать отдельно, как часть планов, которые менеджер собирается осуществить.

В. Цели должны призывать к превышению стандартов.

В большинстве случаев стандарты – это минимальный уровень приемлемого выполнения того или иного вида деятельности, существующий как для отдельных рабочих, так и рабочих групп или подразделений организации. Стандарты обычно отражают низкий уровень исполнения, который приемлем в этой организации. Цели же являют собой желаемый результат, который должен быть выше стандарта. Таким образом, стандарт предусматривает 2% брака в месяц, достойная цель – сократить эту цифру до 1% в месяц.

Г. Цели должны быть реалистичны.

Цели, которые устанавливают слишком высокую планку, никогда не будут достигнуты. С другой стороны, когда цели ставятся слишком низко, достижение их не дает чувства удовлетворения. Исследования неоднократно показывали, что люди работают наиболее продуктивно, когда цели установлены на так называемом побудительном уровне – достаточно высоком, чтобы было к чему стремиться, но не настолько высоком, чтобы потерпеть неудачу, и не настолько низком, чтобы не нужно было затрачивать усилия для ее достижения.

Что означает «достаточно высокий уровень?» Он может быть различен для отдельных рабочих, рабочих групп и т.д. Например, цель «увеличить прибыльность от 2 до 8% в 199Х г.» может быть достигнута одной группой, провалена другой, и быть едва принятой во внимание третьей. Одно из решений этой проблемы – разрабатывать многочисленные конкретные цели для каждой группы. Подобная дифференциация целей требует дополнительного времени и использования методов планирования, но результатом обычно бывают более реалистичные, побудительные цели.

Д. Цели должны быть гибкими.

Цели должны быть достаточно гибкими, чтобы их можно было усовершенствовать в случае непредсказуемых или экстраординарных изменений ситуации в фирме. Но гибкость обычно достигается в ущерб специфичности – очень важной характеристике эффективной цели. Путь для решения этой дилеммы довольно прост, не стоит относиться к цели с позиции «Все или ничего». Если цель заключается в том, чтобы увеличить продажи на 12%, то рост продаж на 11,6% вряд ли можно расценивать как неудачу или плохо сделанную работу. В противном случае люди будут избегать любого, даже самого маленького риска и будут придерживаться старых консервативных целей, которых они всегда могут достичь.

Е. Цели должны быть приемлемыми.

Цель более эффективна, когда люди, которые ответственны за ее выполнение, считают ее приемлемой. Когда цели отражают результаты, соответствующие их собственным восприятиям и предпочтениям, особенно когда они принимали участие в постановке этих целей, люди еще более энергично будут стараться их достигнуть.

Цели, которые отвечают всем критериям, упомянутым выше, скорее всего должны быть приемлемыми, особенно когда они также соответствуют мнениям и предположениям менеджеров, которые должны следить за их выполнением. Один из путей, каким менеджеры обычно пытаются сделать цели приемлемыми, заключается в том, чтобы собрать тех, кто несет ответственность за выполнение целей, выслушать их предложения и на их основе сформулировать цели. Управление по целям включает эту идею [16].

Цели, которые обладают восемью вышеперечисленными качествами, более эффективны, чем те, которые ими не обладают. Но метод, каким ставятся цели, – это не единственный вопрос, который заслуживает внимания. Менеджеры также должны знать пять ключевых аспектов постановки и использования целей для того, чтобы максимизировать эффективность этих целей.

Менеджер может убедиться, что он изложил цели эффективным, оптимальным образом, если он запомнит несколько следующих советов:

1. Излагайте каждую цель с точки зрения результата, а не деятельности.

2. Убедитесь, что каждая цель имеет временные рамки, т.е. указан срок, в течение которого она должна быть достигнута.

3. Убедитесь, что каждый, кто участвует в достижении общей цели, имеет измеримые промежуточные цели, даже если они ставятся произвольно. Но будьте готовы регулировать общую цель, чтобы она осталась реалистичной.

4. Когда вы не совсем уверены и не можете точно поставить цель, определите хотя бы ее приемлемые результаты.

5. Когда цели зависят от некоторых условий, изложите эти условия.

6. Когда постановка целей идет совместными усилиями, не отвергайте второстепенные и незначительные варианты. С их помощью вы можете поставить более точную цель. В противном случае, недостаток точности может задушить инициативу.

# 3. Принципы и методы постановки целей

## 3.1 Принципы целей

Знание того, какие сферы должны охватывать цели, и какими качествами обладают эффективные цели, очень важно, но постановка хорошей цели сама по себе не помогает менеджеру улучшить управление организации. Если вы хотите извлечь всю выгоду, которую может предложить эффективная цель, в каждый подход менеджера к постановке целей должны быть включены пять основных принципов использования этих целей.

1. Обсуждение целей

Цели намного более эффективны, когда подчиненные, которые несут ответственность за их выполнение, принимают участие в их постановке. Цели базируются на анализе, предположениях, предпосылках и интуиции относительно будущих событий. Сами цели, их уровень, временные рамки и т.п. – это предмет для споров и расхождений во мнении. Вовлечение же подчиненных в процесс обсуждения целей ведет к увеличению их ответственности по своим обязательствам, что открывает в этой довольно сложной ситуации положительные стороны для менеджера.

На индивидуальном уровне участие в постановке целей дает человеку повышенное чувство ответственности за выполнение этой цели. На групповом уровне обсуждение методов и способов достижения целей, а также сроков облегчает общение между взаимозависимыми подразделениями в любой организации. В конечном итоге, обсуждение, проходящее сверху вниз по всем уровням управления внутри организации, помогает обеспечить последовательность выполнения общих, долгосрочных и краткосрочных целей.

Польза от обсуждения целей может быть увеличена двумя дополнительными чертами: «подписанием документов» и отчетностью. Согласно методу «подписания документов», менеджеры и их подчиненные, которые вовлечены в процесс постановки целей, подписываются или ставят свои инициалы под конечными целями. Этот документ является чем-то вроде контракта, в котором записано, что должно быть сделано, как это должно быть исполнено, какие ресурсы необходимы для достижения желаемого результата. Использование этого метода обычно способствует постановке более ясных целей и уменьшает двусмысленность, главным образом, потому, что человек не будет подписываться под целью или средством ее достижения, если они двусмысленны или неясны.

Независимо от того, проводится ли «подписание документов» или нет, менеджеры должны всегда иметь ясную отчетность, когда идет постановка целей. Это означает просто разъяснение, кто ответствен за выполнение каждой поставленной цели.

2. Определение приоритетов

Организация и менеджеры, которые возглавляют эти организации, ставят огромные количество самых различных целей. Опытные менеджеры среди всех стоящих перед ними целей выделяют приоритеты. Они фокусируют свое внимание на целях в тех сферах, где результаты имеют решающее значение. Вместо того, чтобы попасть в ловушку, руководствуясь принципом «делай все правильно», они применяют другой принцип – «делай то, что правильно!» Исследования в этой области показали, что наиболее эффективные менеджеры те, кто умеет из всех поставленных целей выделить приоритеты.

3. Обеспечение регулярной обратной связи

Исследования неоднократно показывали, что могут быть достигнуты более высокие результаты исполнения, если обеспечивается обратная связь, нежели в случаях, когда исполнение идет само по себе, без всякого наблюдения и контроля. Мы – общество судей, и люди хотят знать, на какой стадии достижения цели они находятся. Этот простой принцип часто не принимается во внимание менеджерами, которые довольствуются тем, что во время ежегодной фазы планирования ставят цели и больше к ним не возвращаются ни на следующий год, ни в течение следующего периода, чтобы проверить их с самого начала. Когда же людям регулярно обеспечивают обратную связь, они не только с большим усердием добиваются достижения целей, т. к. у них появился еще один мотивирующий фактор, но и начинают работать более производительно. Лучший способ – разбить процесс достижения цели на этапы и проводить «обратную связь» (устно или через обычные отчеты) на каждом этапе достижения цели [9].

4. Связь целей с системой поощрения

Эффективность постановки целей возрастает, когда цели соединяются с системой поощрения и рецензирования. Система, которая поощряет выполнение взаимоустановленных целей, внушает исключительные обязательства по отношению к этим целям. Однако кроме этого необходимо обеспечить справедливость системы поощрения.

Система поощрения должна отмечать постановку эффективных целей независимо от того, достигнуты они или нет.

Применение этих пяти принципов увеличит ваш успех при использовании целей в качестве орудия управления. Действительно, эти принципы лежат в основе двух методов управления, которые сегодня очень популярны в деловых кругах.

Применение пяти принципов для использования целей в качестве орудия управления, которые мы только что описали, может сослужить хорошую службу менеджерам. Следующие советы содержат девять основных идей для воплощения этих принципов в конкретные действия. Речь пойдет о том, как менеджеру ставить цели вместе со своими подчиненными.

1. Привлекайте людей, которые несут ответственность за достижение целей, к принятию участия в их постановке.

2. Начинайте постановку целей с кратких набросков. Проведите «мозговую атаку» и лишь потом начинайте «оттачивать» цели.

3. Убедитесь, что цели отражают реальные интересы организации. Проверьте каждую цель, задав следующий вопрос: «Как она связана с целью нашей деятельности?»

4. Выделите приоритеты. Разделите все цели на три группы, необходимые, желательные и те, которые могут подождать. Выполняйте их соответственно.

5. Регулярно (по меньшей мере раз в квартал) обсуждайте прогресс в достижении целей.

6. Не забудьте связать все цели подчиненных с системой поощрения.

7. Избегайте «активности» целей. Цели должны описывать результаты, которых надо достичь, а не то, что надо сделать.

8. Убедитесь, что средства, используемые для достижения цели, не стали целью сами по себе.

9. Постановка эффективной цели становится тем легче, чем чаще вы этим занимаетесь.

## 3.2 Методы постановки цели

Постановка целей в процессе управления настолько важна, что были созданы несколько методов, чтобы стимулировать менеджеров заниматься этой деятельностью. Два таких метода, которые очень широко используются для обозначения роли постановки целей в процессе управления, получили название «управление по целям» и «оперативное управление».

1. Управление по целям (УПЦ)

УПЦ – это очень популярный метод, который организации используют для того, чтобы сделать цели инструментом управленческой деятельности. Мы рассмотрим происхождение УПЦ, его основные элементы и его сильные и слабые стороны.

УПЦ – это формальная или квалифицированная процедура, которая начинается с постановки целей и заканчивается вместе с оценкой исполнения, обычно в годичном цикле. Менеджеры и их подчиненные работают вместе и вместе ставят цели для подчиненных. Позже с помощью этих целей будет оцениваться работа подчиненных. Участие подчиненных в постановке целей, интеграция целей во все организационные уровни, а также связь целей с оценкой их исполнения – это три существенные черты любой УПЦ-программы (эти черты идентичны некоторым из принципов эффективной постановки целей, которые мы уже упоминали). Рис. 3 – это схема типичного УПЦ-процесса.

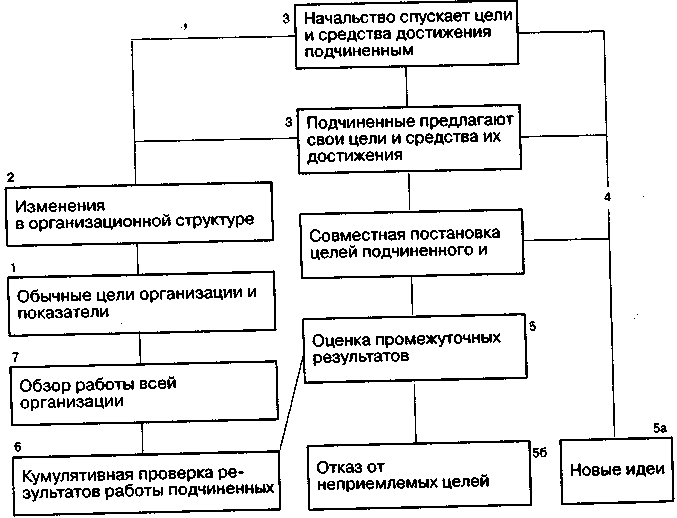


Рис. 3. Цели УПЦ

Когда разрабатывается УПЦ-программа, необходимо уделить достаточно времени на то, чтобы ознакомить менеджеров и подчиненных с УПЦ, что это, в чем будет заключаться их роль, и насколько серьезны их обязательства. Для менеджеров УПЦ – это инструмент для повышения участия подчиненных в постановке целей и принятии решений. Для подчиненных – это программа для создания лучшей связи между организационными и индивидуальными целями и улучшения общения, а также для лучшего понимания подчиненными того, чего от них ожидают, и насколько хорошо они это делают.

Исследования, проведенные в этой области, показали, что ясная и заметная поддержка высшим управлением УПЦ-программы и принятие в них участия – это основной показатель успеха или неудачи программы.

Высшее руководство задает тон, который вдохновляет людей на всех ступенях иерархической лестницы.

Процесс УПЦ начинается вместе с постановкой высшим руководством предварительных общеорганизационных целей после консультирования с другими членами организации. Цели предварительны, т. к. они могут изменяться в процессе обсуждения до принятия законченного вида, как, впрочем, и цели менеджеров всех уровней организации.

Совместная постановка целей – сущность УПЦ, она включает сотрудничество менеджеров и подчиненных в процессе совместной постановки целей для подчиненных на планируемый период. Такое сотрудничество является гарантом того, что подчиненные будут помогать менеджерам ставить реалистичные цели, т. к. они лучше других знают свои возможности и ресурсы. Сотрудничество дает менеджерам возможность поощрять эффективное достижение целей и способствовать его дальнейшему улучшению, узнавая у подчиненных, в какой поддержке с его стороны они нуждаются. Процесс сотрудничества включает обычно несколько шагов.

1. Менеджеры и их подчиненные устраивают первоначальное собрание, на котором менеджеры обрисовывают предварительные общеорганизационные и более мелкие цели. Подчиненных просят подумать об этих целях и о том, каковы должны быть их конкретные цели, необходимые для достижения общеорганизационных.

2. Менеджеры вновь встречаются со своими подчиненными, чтобы уже на индивидуальном уровне поставить цели, которые будут приемлемы и для менеджеров, и для их подчиненных.

3. В большинстве УПЦ-программ основное ударение делается на количественную определенность целей и указание сроков их выполнения. Цели записывают, и менеджер с подчиненными подписывают этот документ или ставят под ним свои инициалы (Вы должны узнать в этом элементе некоторые из характеристик эффективных целей, перечисленных выше в этой главе).

4. Другой важный элемент фазы постановки целей в процессе УПЦ – это роль менеджера как консультанта и советчика. Менеджеров призывают использовать для обучения эти встречи во время которых они ставят в известность своих подчиненных о решающих вопросах, предлагают пути, чтобы сделать их работу более эффективной, и определяют роль подчиненных в контексте всей организации или ее крупного подразделения.

5. Последний элемент фазы постановки целей в УПЦ – это уточнение основных ресурсов, которые подчиненный может использовать при достижении поставленной цели.

Менеджер и подчиненный обычно регулярно встречаются для проверки успехов (или неудач) подчиненного в достижении цели в течение временного периода, на который была поставлена цель. Обычно это бывают ежеквартальные собрания, если речь идет о годовой цели. Во время каждой такой проверки они обсуждают, какие проблемы, если такие есть, тормозят достижение цели, которую они вместе поставили, и что они могут сделать, чтобы решить эти проблемы. Они также модифицируют цели, если возникли какие-либо новые цели, или когда произошли изменения в общих целях организации. Эти периодические проверки служат для того, чтобы менеджеры были лучше информированы о том, как идет работа, и имели возможность в свою очередь информировать, кое-что подсказывать и заинтересовывать своих подчиненных.

Менеджеры лично встречаются с каждым из своих подчиненных в конце цикла УПЦ (обычно ежегодно), чтобы проверить, в какой степени достигнута поставленная цель. Они фокусируют свое внимание на причинах, по которым специфические цели были или не были достигнуты. Эта финальная оценка деятельности также служит и отправной точной для следующего УПЦ-цикла [7].

Сильные стороны УПЦ.

1. УПЦ позволяет отдельным рабочим знать, каких действий от них ждут.

2. УПЦ помогает в планировании, требуя от менеджеров постановки целей и сроков их выполнения.

3. УПЦ улучшает общение между менеджерами и подчиненными.

4. УПЦ ставит в известность отдельных рабочих о целях организации.

5. УПЦ делает процесс проверки и оценки исполнения более справедливым и беспристрастным, так как фокусирует внимание на получаемых результатах. Он также улучшает процесс проверки тем, что обеспечивает систематическую обратную связь в течение времени, когда результаты еще только ожидаются.

Слабые стороны УПЦ.

Критика УПЦ в основном связана с попытками осуществить подход, при котором пренебрегают ключевыми элементами УПЦ процесса. Вот две наиболее часто встречающихся ошибки,

1. Недостаток поддержки высшего руководства. Высшее руководство может решить использовать эту программу, но может передать ее выполнение исключительно нижнему уровню управления. В этих условиях люди, на которых возложено внедрение программы, начинают сомневаться в ценности своих усилий, и растут сомнения в заинтересованности высшего руководства в проведении программы.

2. Чрезмерное внимание к количественным целям и показателям. Фирмы попадают в эту ловушку, когда они пытаются количественно выразить и измерить каждую возможную цель и требуют выполнения ненужной бумажной работы и чрезмерной отчетности для проведения процесса УПЦ. Иногда менеджеры либо сами ставят цели и спускают их вниз, либо требуют их у подчиненных, вместо того, чтобы сидеть и разрабатывать цели вместе с ними. Результатом чрезмерного внимания к количественным характеристикам и бумажной отчетности могут быть недоверие, обида или разочарование в программе.

УПЦ может быть эффективной программой, которая дает преимущества, связанные с постановкой целей, если оно уже достаточно серьезно внедрено. Оно может разъяснить претензии, улучшить взаимопонимание между менеджерами и подчиненными и помочь и тем и другим извлекать больше пользы из проверки и оценки исполнения.

УПЦ интенсивно использовалось в течение трех десятилетий в качестве метода управления, основанного на постановке целей. Более новый подход, достойный такого же внимания, называется «оперативное управление».

2. Оперативное управление

Оперативное управление – сжатое резюме о том, как менеджер может эффективно применить три основные идеи планирования. Кеинет Блэнчард, исследующий поведение организации, высказал несколько простых идей, или, как он сам их назвал, несколько «секретов» эффективного управления. Его три «секрета» – постановка целей, похвала и выговор, (рис. 4). Коротко обсудим каждый из этих аспектов «оперативного управления».

В «оперативной постановке целей» менеджеры и подчиненные договариваются об основных целях и способах их достижения. Самая важная часть этого шага – записать каждую цель, используя менее 250 слов и затем быстро их зачитать. После того, как поставлены цели, менеджеры должны заметить позитивное поведение их подчиненных. Основная проблема здесь, по Блэнчарду, заключается в том, что менеджеры с готовностью дают негативную оценку в процессе повседневной работы, но обычно забывают давать положительную оценку, или считают это необязательным. Чтобы преодолеть эту тенденцию, Блэнчард включает «оперативную похвалу» как следующий шаг. Сначала менеджер должен открыто сказать подчиненным, что он будет ставить их в известность о том, как они работают.

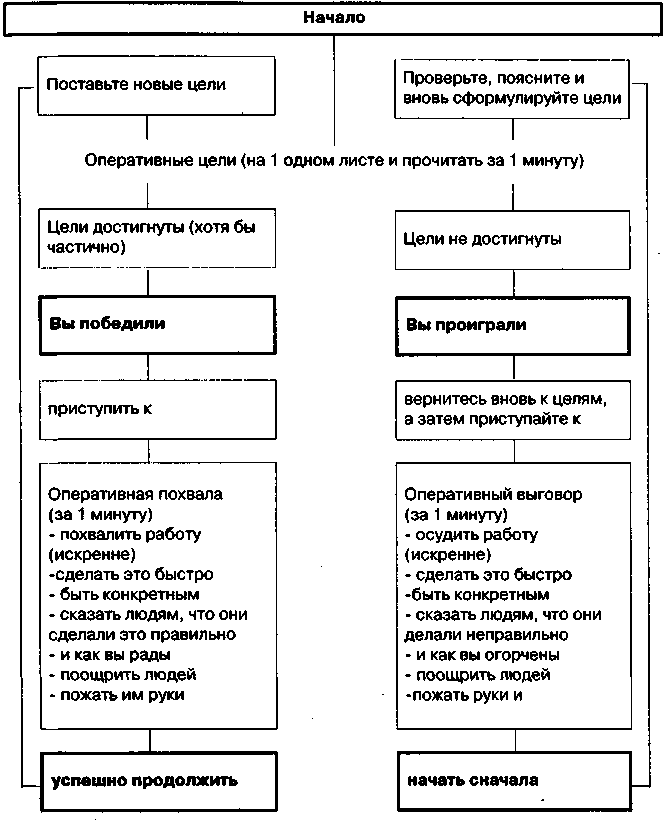


Рис. 4. «Секреты» оперативного управления»

Этот шаг готовит их к осуществлению более частой обратной связи, как позитивной, так и негативной. Затем менеджер должен хвалить людей так часто, как это только возможно, непосредственно после того, как они сделали что-нибудь правильно. Они должны описать, что именно люди сделали правильно, и за что именно их похвалили. Эффект заключается в поощрении производительного поведения путем его подкрепления. Наконец, менеджеры должны персонально выразить свою признательность. Менеджер должен сказать подчиненным, как помогла их хорошая работа компании и им самим. Следующая за этим пауза позволит подчиненным почувствовать, как рад менеджер, а пожатие руки или любое другое прикосновение поможет побудить их к еще более хорошей работе.

После того, как подчиненные были подготовлены к тому, что обратная связь со стороны менеджера будет более частой, Блэнчард рекомендует, в случаях плохого выполнения поставленных целей, сделать выговор сразу, как только менеджер узнал, что что-то делается неправильно. Сначала людям нужно сказать, что они делали неправильно. Затем им нужно сказать, что менеджер недоволен и огорчен этим фактом, затем должна последовать пауза неловкой тишины, чтобы они могли это почувствовать лучше. После же этого менеджер должен пожать им руки или сделать любой другой дружелюбный жест, чтобы дать им понять, что он на их стороне, напомнить им, как высоко их ценит, и продемонстрировать, что этот единичный выговор уже в прошлом [13].

Данный подход получил широкое одобрение и популярность в промышленности и правительственных организациях в течение 1980-х годов, но ему еще не уделялось достаточного исследовательского внимания. Характеристики подхода, сформулированные менеджерами, которые его применяли, демонстрируют несколько основных сильных сторон, этот подход прост и очень понятен; он универсален; он предлагает позитивный подход к процессу постановки целей и обеспечению «обратной связи».

Слабые стороны или возможные проблемы были также описаны. Например, 1 минута – это нереально короткое время; склонность к открытости и рукопожатиям не так-то легко в себе развить, а также не совсем ясно, как связать «оперативное управление» с другими целями организации или с системой поощрения.

# Выводы и предложения

Цели – это желаемое (достижимое) состояние объекта управления или отдельных его параметров.

Цели обладают определенными свойствами:

1. Они имеют объективно-субъективный характер. Объективность проявляется в необходимости учета при их постановке требований экономических законов и закономерностей развития конкретного предприятия; субъективность означает, что цели разрабатываются людьми и зависят от компетентности, опыта, психологических особенностей руководителей.

2. Цели выступают в качестве побудительного мотива, который регулирует действие людей, являясь своеобразным внутренним законом, которому человек подчиняет свою волю.

3. Цели управления обладают движущей силой, пронизывающей всю хозяйственную деятельность фирмы, ее трудового коллектива.

4. Целям соответствуют свойства соподчиненности, развертываемости и ранжированности.

Соподчиненность – отражает их последовательно подчиненный характер в рамках фирмы (цели фирмы – цеха – бригады – рабочего).

Развертываемость – проявляется в том, что цель конкретизируется в нескольких подцелях, локальных, частных (например, социальная цель включает условия труда, быта, отдыха).

Ранжированность (соотносительная важность) подчеркивает, что отдельные цели в конкретный момент имеют неодинаковую значимость для деятельности фирм, что позволяет устанавливать приоритет целей.

Соподчиненность, развертываемость и ранжированность цели положены в основу особого метода упорядочения целей, который получил название «дерево целей». Он представляет собой схематичное изображение всей совокупности подцелей, задач и работ, которые должны быть выполнены для достижения поставленной цели.

Цели выполняют определенную функциональную нагрузку. Они оправдывают миссию предприятия (более общую цель, характеризующую назначение фирмы на рынке). Значение целей в функционировании предприятий весьма существенно. Их использование позволяет сравнивать деятельность фирм и ее конкурентов. По степени достижения целей оценивается эффективность работы фирмы.

Цели играют основополагающую роль в совершенствовании структуры фирмы, организации труда ее работников, улучшении состава кадров и совершенствовании используемых методов в управлении.

Учитывая многообразие целей их классифицируют по ряду признаков:

1. По содержанию выделяют цели:

– экономические;

– социальные;

– идеологические;

– научно-технические.

2. По временному признаку:

– краткосрочные (в пределах года);

– среднесрочные (2–3 года);

– долгосрочные (5 и более лет).

3. По уровням управления:

– общегосударственные;

– отраслевые;

– фирменные;

– отдельных подразделений;

– отдельного человека.

Правильная постановка целей обеспечивает 50% успеха.

При постановке целей должны учитываться ряд требований:

– реальности (их выполнимость к определенному сроку);

– контролируемости (выделение промежуточных результатов и сроков их выполнения);

– конкретности (предполагается количественное измерение поставленных целей);

– ясности (исключение двусмысленности и разночтения);

– исключение конфликтности между отдельными подразделениями, группами людей или отдельными работниками из-за несогласованности интересов;

– гласности, что достигается привлечением возможно большего количества работников к выработке и выбору целей.

Условиями реализации поставленной цели являются:

– соответствие цели потребностям фирмы, ее миссии;

– обеспеченность ресурсами;

– разработка механизма достижения целей.

Целям присущи также соподчиненность, развертываемость и соотносительная важность. Разработать более детальную классификацию целей управления для организаций невозможно из-за большого их разнообразия, обусловленного отраслевой спецификой, различными формами собственности, различным уровнем развития организаций и т.д. На основе обобщения практики управления возможно лишь определить наиболее распространенные направления, по которым устанавливаются цели управления организациями: прибыльность, положение на рынке, производительность, финансовые ресурсы, мощности организации, разработка и освоение новых видов изделий и прогрессивных технологий, изменения в организации и управлении, трудовые ресурсы, работа с покупателями, социальная ответственность организации.

Установленные цели должны иметь силу закона для организации, всех ее подразделений и всех работников. Но это требование не означает неизменности установленных целей – они корректируются, когда этого требуют обстоятельства. В этом случае процесс изменения целей носит сугубо ситуационный характер.

# Библиографический список

1. Большаков А.С. Менеджмент. – СПб.: Политехника, 2000. – 186 с.
2. Вершигора Е.Е. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 256 с.
3. Веснин В.Р. Менеджмент. – 2-е перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.К. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Изд. МГУ, 1995. – 209 с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, 1999. – 368 с.
6. Глухов В.В. Основы менеджмента. – СПб.: Специальная литература, 1995. – 389 с.
7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск, БТЭУ, 1996. – 254 с.
8. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. – СПб.: Изд-во «ОЛБИС», 1998. – 192 с.
9. Менеджмент / Под ред. В.П. Галенко, А.И. Рахманова, О.А. Страхова. – СПб.: Питер, 2003. – 224 с.
10. Менеджмент / Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 343 с.
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 800 с.
12. Общий менеджмент / Под ред. А.К. Казанцева. – М.: ИНФРА-М, 1999. -208 с.
13. Радугин А.А. Основы менеджмента. – М.: Центр, 2000. – 432 с.
14. Суетенков Е.Н., Пасько Н.И. Основы менеджмента. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2005. – 240 с.
15. Ховард К, Короткое Э. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства. – М.: ИНФРА-М, 1996.
16. Юкаева B.C. Менеджмент: Краткий курс: Учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2005. – 104 с.