Реферат

по предмету: “Менеджмент”

на тему: “Цели в системе управления”

**Содержание**

Введение...………………………………………………………………………………………………. 3

1. Миссия организации……………………………………………………………………………………. 4
2. Цели и планы……………………………………………………………………………………………. 4
3. Классификация целей …………………………………………………………………………………5

# Свойства и требования к целям………………………………………………………………………... 6

1. Анализ целей и организационных систем……………………………………………………………...9
2. Методы формирования целей………………………………………………………………………….10
3. Метод «дерево целей» ……………………………………………………………………………… 11
4. Иерархия целей ...………………………………………………………………………………………12
5. Критерии эффективности целей ….…………………………………………………………………...12
6. Характеристики целей….………………………………………………………………………………12
7. Управление по целям (УПЦ) ………………………………………………………………………..15
8. Достоинства и проблемы УПЦ ………………………………………………………………………16

Заключение ….…………………………………………………………………………………………17

Список использованной литературы ...……………………………………………………………..18

**Введение**

Любое начинание должно иметь какую-нибудь цель.

Для организации процесс выбора миссии и формирования целей является очень важным фактором на пути к успеху. Целевое начало в деятельности организации возникает отнюдь не только потому, что ей нужно иметь ориентиры, чтобы не погибнуть в изменяющемся окружении. В первую очередь целевое начало в деятельности организации возникает потому, что организация - это объединение людей, преследующих определенные цели.

Люди создают организации для того, чтобы с их помощью решать свои проблемы. Это значит, что с самого начала организации имеют определенную целевую ориентацию. Люди входят в организации для того, чтобы за счет этого получать для себя определенный результат. И это также придает организации определенную целевую ориентацию. Наконец, люди из внешнего окружения (покупатели, общественность, деловые партнеры и т.п.) так же, как и те, кто являются хозяевами организации или работают в организации, преследуя свои собственные цели при взаимодействии с организацией, придают ее существованию определенную направленность и тем самым развивают целевое начало в деятельности организации.

Когда идет речь о целевом начале в поведении организации и соответственно о целевом начале в управлении организацией, то обычно говорят о двух составляющих: миссии и целях. Установление того и другого, а также выработка стратегии поведения, обеспечивающей выполнение миссии и достижение организацией своих целей, является одной из основных задач высшего руководства и соответственно составляет очень важную часть стратегического управления.

Постановка целей начинается с высшего менеджмента организации. Первый этап процесса планирования предполагает изложение миссии и формулировку стратегических целей компании.

**Миссия организации**

На вершине иерархии корпоративных целей находится *миссия*, или обоснование деятельности организации, т. е. описание ее ценностей, устремлений и причин “появления на свет”. Четко сформулированная миссия является фундаментом вытекающих из нее целей и планов. Согласно некоторым оценкам, более половины американских компаний так или иначе формулируют свои миссии.

*Заявлением о миссии* называется общее определение основных направлений бизнеса и операций организации, отличающих ее от других компаний. В изложении миссии обычно описываются потенциальные рынки и потребители компании, указываются основные точки приложения ее усилий. Из заявлений о миссии общественность имеет возможность почерпнуть информацию о корпоративных ценностях, отношении организации к сотрудникам, политики повышения качества продукции и уровня обслуживания, расположении подразделений компании. Как правило, в заявлении о миссии раскрываются и приоритетные цели, и философия компании.

Итак, в заявлении о миссии обычно описывается цель коммерческой деятельности, а также ценности, которыми руководствуется компания.

**Цели и планы**

*Цели* - это конкретизация миссии организации в форме, доступной при управлении процессам их реализации. Для них характерны следующие черты и свойства:

• четкая ориентация на определенный интервал вре­мени;

• конкретность и измеримость;

• непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами;

• адресность и контролируемость.

Общие утверждения, описывающие состояние организации в будущем, называются *стратегическими целями*. Они относятся не к конкретным подразделениям или отделам, а к компании в целом. Стратегические цели часто называют официальными, или формальными целями, так как в них формулируются намерения организации. Некоторые исследователи указывают, что стратегические цели не должны ограничиваться показателями прибыльности. Более того, если организация отдает приоритет прибыли и доходам акционеров, это может негативно отразиться на ее деятельности. Питер Друкер предполагает, что компании следует определить стратегические цели в следующих областях: рыночные позиции, инновации, производительность, материальные и финансовые ресурсы, прибыльность, управленческая деятельность и ее развитие, трудовая деятельность и установки сотрудников, обязательства перед обществом.

В *стратегических планах* определяются действия, или шаги, которые компания намеревается предпринять для достижения стратегических целей, направления распределения ее ресурсов (денег, людей, площадей, оборудования). Как правило, стратегическое планирование носит долгосрочный характер: действия расписываются на срок от 2 до 5 лет вперед.

Приведем один пример. Небольшая компания планирует за ближайшие 3 года добиться расширения принадлежащей ей доли рынка с 15 до 20%. Достижение стратегической цели предполагает реализацию следующего плана действий:

1) выделение ресурсов на разработку новых, конкурентоспособных продуктов с высоким потенциалом роста;

2) модернизацию методов производства, что позволит добиться увеличения объемов выпуска и снижение издержек;

3) проведение исследований, направленных на поиск альтернативных способов использования продуктов и услуг.

Результаты, которых должны достичь подразделения и основные отделы фирмы, называются *тактическими целями.* Ответственность за их достижение и реализацию планируемых действий несут менеджеры среднего звена. Тактические цели являются одним из элементов достижения стратегических целей организации.

*Тактические планы* призваны способствовать претворению стратегических планов и предполагают прохождение определенного этапа стратегии фирмы. Как правило, они имеют более короткий период планирования, обычно – ближайший год. Термин «тактически» заимствован из военной науки. Например, стратегическое оружие, такое как межконтинентальные баллистические ракеты или бомбардировщики В-2, предназначено для нанесения наиболее мощных ударов по противнику. Тактические вооружения, например самолеты-истребители, применяются для выполнения какой-то части общего стратегического плана. В организациях тактические планы определяют конкретные действия подразделений, направленные на достижение стратегических целей. Разработка тактических целей в соответствии с корпоративной стратегией, как правило, является обязанностью менеджеров среднего звена.

Конкретные результаты, которых должны достичь отделы, рабочие группы и индивидуальные работники, называются *операционными (оперативными) целями.* Эти цели точны и измеримы. «Обработать в течение рабочей недели 150 заказов», «90% заказов доставляется в соответствии с графиком», «сократить в текущем месяце (в сравнении с предыдущим) объем сверхурочных работ на 10%» - вот типичные примеры операционных целей.

*Операционные (оперативные) планы* разрабатываются на низших уровнях организации, указывают последовательность действий по достижению операционных целей и обеспечивают выполнение тактических планов. На их основе строится вся деятельность менеджеров отделов. Операционное планирование предполагает разработку планов-графиков как для менеджеров отделов, так и для отдельных сотрудников.

Графики – важная составляющая планирования, так как они определяют конкретные временные рамки для решения каждой операционной задачи, без чего не будут достигнуты ни тактически, ни стратегические цели. Операционное планирование должно быть увязано с возможностями бюджета, так как выполнение каждого пункта плана предполагает выделение соответствующих ресурсов.

**Классификация целей**

|  |  |
| --- | --- |
| Критерии классификации | Группы целей |
| Период установления | стратегические  оперативные  тактические |
| Содержание | экономические  организационные  научные  социальные  технические  политические |
| Функциональная структура | маркетинговые  инновационные  кадровые  производственные  финансовые  административные |
| Среда | внутренние  внешние |
| Приоритетность | особо приоритетные  приоритетные  прочие |
| Измеримость | количественные  качественные |
| Повторяемость | постоянные (повторяющиеся)  разовые |
| Иерархия | организация  подразделения |
| Стадии жизненного цикла | проектирование и создание объекта  рост объекта  зрелость объекта  завершение жизненного цикла объекта |

Таблица 1 - Классификация целей

Существует еще следующая классификация целей.

1 По уровням значимости:

- главная цель;

- основная цель;

- частная цель.

2 По долгосрочности:

- долгосрочные (стратегические);

- среднесрочные (оперативные);

- текущие (оперативные).

3 По уровням управления:

- общегосударственные;

- отраслевые;

- региональные;

- цели объединений;

- цели предприятия.

4 По этапам деятельности:

- промежуточные;

- конечные цели.

# Свойства и требования к целям

Как говорилось ранее, цели совершенно необходимы для успешного функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Однако если цели плохо или неверно определены, это может привести к очень серьезным негативным последствиям для организации. Большой опыт человечества по установлению целей позволяет выделить несколько ключевых требований, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели. Правильнее сказать, можно выделить следующие свойства целей:

• соподчиненность, то есть цели подсистем вышестоящего уровня, обусловливают цели подсистем нижестоящего уровня (вывод: цели формируются сверху сверху – вниз);

• развертываемость, которая выражается в том, что более общая цель конкретизируется несколькими более локальными, частными целями. Развертываемость может осуществляется по содержанию, по времени, по уровню;

• соотносительная важность.

Можно выделить также следующие требования к целям:

• во-первых, цели должны быть достижимыми. Конечно, в целях должен быть заключен определенный вызов для сотрудников организации. Они не должны быть слишком легкими для достижения. Но они также не должны быть нереалистичными, выходящими за предельно допустимые возможности исполнителей. Нереальная для достижения цель приводит к демотивации работников и потере ими ориентира, что очень негативно сказывается на деятельности организации;

• во-вторых, цели должны быть гибкими. Цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении. Менеджеры должны помнить об этом и быть готовыми внести модификации в установленные цели с учетом новых требований, выдвигаемых к организации со стороны окружения, либо же новых возможностей, появившихся у организации;

• в-третьих, цели должны быть измеримыми. Это означает, что цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить, или можно было каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута. Если цели неизмеримы, то они порождают разнотолки, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты;

• в-четвертых, цели должны быть конкретными, обладающими необходимой специфичностью, помогающей однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться функционирование организации. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки её следует достичь и кто должен достигать цель. Чем более конкретна цель, тем легче выразить стратегию её достижения. Если цель сформулирована конкретно, то это позволяет добиться того, что все или подавляющее большинство сотрудников организации будут легко понимать её, а следовательно, знать, что их ожидает впереди;

• в-пятых, цели должны быть совместными. Совместность предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели – долгосрочным. Но временная совместимость не является единственным направлением установления совместности целей. Важно, чтобы не противоречили друг другу цели, относящиеся к прибыльности и к установлению конкурентной позиции, или цели усиления позиции на существующем рынке и цели проникновения на новые рынки, цели прибыльности и благотворительности. Также важно всегда помнить, что совместности требуют цели роста и цели поддержания стабильности;

• в-шестых, цели должны быть приемлемыми для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать. При формулировании целей очень важно учитывать то, какие желания и потребности имеют работники. Учитывая интересы собственников, занимающих ведущую роль среди субъектов влияния на организацию и заинтересованных в получении прибыли, менеджер тем не менее должен стараться избегать при выработке целей ориентации на получение большой краткосрочной прибыли. Он должен стремиться к установлению таких целей, которые бы обеспечивали большую прибыль, но желательно в долгосрочной перспективе. Так как покупатели (еще один субъект влияния на организацию) играют в настоящее время ключевую роль для выживания организации, менеджеры при установлении целей должны учитывать их интересы, даже если они ведут к сокращению прибыли за счет уменьшения цены или увеличения издержек для повышения качества продукта. Также при установлении целей необходимо учитывать интересы общества, такие, например, как развитие условий среды проживания в местном масштабе и т.п.

Естественно, что очень трудно свести воедино при установлении целей разнонаправленные интересы субъектов влияния. Собственники ожидают, что организация обеспечит высокую прибыль, большие дивиденды, рост курса акций и безопасность для вложенных капиталов. Сотрудники желают, чтобы организация платила им высокую зарплату, давала интересную и безопасную работу, обеспечивала условия для роста и развития, осуществляла хорошее социальное обеспечение и т.п. Для покупателей организация должна предоставить продукт по подходящей цене, соответствующего качества, с хорошим обслуживанием и другими гарантиями. Общество требует от организации, чтобы она не наносила ущерба окружающей среде, помогала населению и т.п. Менеджеры должны учитывать все это и составлять цели таким образом, чтобы в них находили воплощение эти разнонаправленные интересы субъектов влияния.

Процесс установления целей в различных организациях проходит по-разному. В одних организациях установление целей полностью централизовано, в других же организациях может быть полная децентрализация. Есть организации, в которых процесс установления целей носит промежуточный между полной централизацией и полной децентрализацией характер. Каждый из данных подходов имеет свою специфику, свои преимущества и недостатки. Так, в случае полной централизации при установлении целей все цели определяются самым верхним уровнем руководства организации. При таком подходе все цели подчинены единой ориентации. Это является определенным преимуществом. В то же время у этого подхода есть существенные недостатки, суть одного из которых состоит в том, что на нижних уровнях opганизaции может возникать неприятие этих целей и даже сопротивление.

В случае децентрализации в процессе установления целей участвуют наряду с верхним уровнем и более низкие уровни организации. Есть две схемы децентрализованного установления целей. При одной - процесс установления целей идет сверху вниз. Декомпозиция целей происходит следующим образом: каждый из нижестоящих уровней в организации определяет свои цели, исходя из того, какие цели были установлены для более высокого уровня. Вторая схема предполагает, что процесс установления целей идет снизу вверх. В этом случае нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые служат основой для установления целей последующего, более высокого уровня.

Как видно, для разных подходов к установлению целей характерно наличие существенных различий. Однако общим требованием к установлению целей является то, что решающая роль во всех случаях должна принадлежать высшему руководству.

С точки зрения логики осуществления действий, выполняемых при установлении целей, можно считать, что процесс целеполагания в организации состоит из трех последовательных стадий. На первой стадии происходит осмысление результатов анализа среды, на второй - выработка соответствующей миссии и, наконец, на третьей стадии непосредственно вырабатываются цели организации. Ранее в учебнике были рассмотрены вопросы, относящиеся к анализу среды и миссии организации. Сейчас же рассмотрим процесс непосредственной выработки целей организации.

Правильно организованный процесс выработки целей предполагает прохождение четырех фаз:

1 выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении;

2 установление целей для организации в целом;

3 построение иерархии целей;

4 установление индивидуальных целей.

***Первая фаза****.* Влияние среды сказывается не только на установлении миссии организации. Цели также сильно зависят от состояния среды. Ранее, когда обсуждался вопрос о требованиях к целям, говорилось, что они должны быть гибкими, чтобы их можно было менять в соответствии с изменениями, происходящими в среде. Однако из этого никак не следует делать заключения, что цели должны быть привязаны к состоянию среды только путем постоянной корректировки и приспособления к тем изменениям, которые происходят в среде. При правильном подходе к установлению целей руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. Для этого очень важно выявлять тенденции, характерные для процессов развития экономики, социальной и политической сфер, науки и техники. Конечно, правильно предусмотреть все невозможно. Более того, иногда в окружении могут происходить изменения, которые никак не вытекают из обнаруженных тенденций. Поэтому менеджеры должны быть готовы к тому, чтобы ответить на неожиданный вызов, который им может бросить среда. Тем не менее, не абсолютизируя ситуации, они должны формулировать цели, чтобы ситуационные составляющие нашли в них свое отражение.

***Вторая фаза****.* При установлении целей для организации в целом важно определить, что из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять за основу. Далее выбирается определенный инструментарий количественного расчета величины целей. Особое значение имеет система критериев, которыми пользуются при определении целей организации. Обычно эти критерии выводятся из миссии организации, а также из результатов анализа макроокружения, отрасли, конкурентов и положения организации в среде. При определении целей организации учитывается то, какие цели она имела на предыдущем этапе и насколько достижение этих целей способствовало выполнению миссии организации. Наконец, решение по целям всегда зависит от тех ресурсов, которыми обладает организация.

***Третья фаза***. Установление иерархии целей предполагает определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению общеорганизационных целей. При этом иерархия должна строиться как по долгосрочным, так и по краткосрочным целям.

***Четвертая фаза****.* Для того чтобы иерархия целей внутри организации обрела свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом достижения целей организации, она должна быть доведена до каждого отдельного работника. В этом случае реализуется одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник как бы включается через свои персональные цели в процесс совместного достижения конечных целей организации. Сотрудники организации в такой ситуация получают представление не только о том, что им предстоит достичь, но и о том, как результаты их труда скажутся на конечных результатах функционирования организации, как и в какой мере их труд будет способствовать достижению целей организации.

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и для всех членов. Однако из требования обязательности целей никак не следуют их вечность и неизменность. Уже ранее говорилось, что в силу динамизма среды цели могут меняться. Можно подходить к проблеме изменения целей следующим образом: цели корректируются всякий раз, когда этого требуют обстоятельства. В этом случае процесс изменения целей носит сугубо ситуационный характер. Но многими организациями применяется подход систематического упреждающего изменения целей. При таком подходе в организации устанавливаются долгосрочные цели. На базе этих долгосрочных целей вырабатываются детализированные краткосрочные цели (обычно годовые). По достижении этих целей разрабатываются новые долгосрочные цели. При этом в целях учитываются те изменения, которые происходят в среде, и те изменения, которые происходят в наборе и уровне требований, выдвигаемых по отношению к организации со стороны субъектов влияния. На основе новых долгосрочных целей определяются краткосрочные, по достижении которых опять происходит выработка новых долгосрочных целей. При таком подходе не происходит достижения долгосрочных целей, так как они регулярно изменяются. Однако постоянно в деятельности организации присутствует долгосрочная целевая ориентация и регулярно проводится корректировка курса с учетом возникающих новых обстоятельств и возможностей.

**Анализ целей и организационных систем**

Организационные системы представляют собой системы, обеспечивающие функционирование коллектива людей для достижения определенных целей. В самом определении организационной системы заложен целенаправленный характер её функционирования.

Развитие методологии анализа целей направлено на исследование ряда взаимосвязанных проблем. Так, ведется изучение закономерностей целеобразования в организационных системах, его свойств, характеристик и т.д. Разрабатываются методы и процедуры (как правило, с элементами эвристики) описания и анализа целей. Ряд методов направлен на выявление и обработку субъективной экспертной информации о целях организационных систем. В последние годы методы формирования и анализа целей были расширены за счет привлечения возможностей и средств машинной имитации.

В процессе анализа целей организационных систем был предложен целый ряд принципов и условий их классификации. Так, можно разделять их на общие и частные, внутренние и внешние, количественные и качественные и т.д.

Цели различаются по уровням иерархии. Цели низлежащего уровня выступают в качестве средств достижения целей следующего, более высокого уровня. Следовательно, при формировании комплекса целей организационной системы может осуществляться их декомпозиция.

В организационных системах существуют состязательность и взаимодополняемость целей.

Важен временной аспект целей, при этом используется «траекторная» и «точечная» их формулировка. При описании стратегических долгосрочных целей высшего уровня используется «траекторная» формулировка, поскольку эти цели задают лишь спектр возможных траекторий, продвижение по которым понимается как реализация данной цели. Они задаются в качественном виде, определяющем общее направление развития. Их конкретизация по времени и количественным характеристикам может осуществляется с помощью «точечной» формулировки на основе использования целевых нормативов.

Иллюстративный пример дерева целей

Общая цель (Миссия)

Цели первого уровня

Цели второго уровня

Рис.1 - Иллюстративный пример дерева целей: стрелка показывает, что происходит декомпозиция целей

Формирование целей организационной системы должно основываться на использовании всей накопленной объективной и субъективной информации. Объективная информация об организации существует в виде директивных документов, определяющих её цели и критерии (в содержательном или даже количественном виде, в виде целевых нормативов, планов, управляющих параметров, норм и т.д.) и задающих способы, которые обеспечивают реализацию этих целей. Субъективная информация определяется индивидуальным и коллективным знанием, опытом и интуицией руководства организации, приобретенным в результате наблюдения и участия в процессе функционирования системы. Она проявляется в виде различных систем предпочтения отдельных людей, служб и организаций. Эти предпочтения часто систематизированы неполностью, разрозненно. Установит их априори часто не представляется возможным. Кроме того, предпочтения неизбежно изменяются во времени и в процессе получения информации и демонстрирует определенную устойчивость лишь в среднем.

Формирование целей организации – своеобразный итерационный адаптивный механизм. В результате повторения процесса их формирования, наблюдения за результатами функционирования системы снимается целый ряд неопределенностей устанавливается более ясное, согласованное понимание.

Необходимость адаптивной подстройки процесса формирования целей и критериев системы управления обусловлено ещё и тем, что в процессе функционирования организации могут меняться внешние условия, в существенной мере оказывающие влияние на их формирование.

Современная методология выделения, описания и анализа целей основывается на использовании методов декомпозиции (расчленения), включающих элементы эвристики, использующих дедуктивные и индуктивные способы человеческого мышления и реализуемых с участие экспертов.

**Методы формирования целей**

Методика системного анализа, процесс формирования целей укрупнено представляется тремя этапами:

1 Анализ исходной информации. Анализу подлежат, нормативные документы, различные государственные программы, дынные о территории, схемы развития и размещения производительных сил, мировой и отечественный опыт и т.д.;

2 Написание сценария. Сценарий представляется как инструмент упорядоченности нашего представления о будущем. Систематизация черт этого будущего в едином документе. Систематизация черт этого будущего в едином документе. Сценарий как модель содержит два важных аспекта:

а) описание существующих позитивных и негативных тенденций, т.е. разрабатывается модель современного состояния;

б) разрабатывается модель будущего состояния. Это анализ тенденций будущего в зависимости от ситуаций которые могут возникнуть и оказать влияние на развитие системы. Общесистемные цели задаются в качественном виде и определяются какими видами деятельности будет заниматься организация. Рассматриваются два варианта представления о будущем:

• опорное представление, на основе экстраполяции и факторного анализа;

• целевое представление. То есть, то чего хочет добиться компания в будущем.

При этом целевое отношение рассматривается в трех аспектах: пессимистическом, реалистическом и оптимистическом.

Задача сценария состоит в анализе всевозможных ситуаций, выборе наиболее вероятного состояния и путей его достижения.

3 Декомпозиция целей. Основываясь на главных свойствах целей, развертываемости и подчиненности, конечная цель раскладывается на составляющие подцели, таким образом, чтобы конъюнкция этих подцелей определялась в конечную цель. Инструментом с помощью которого осуществляется систематизация целей является модель – «дерево целей».

**Метод «дерево целей»**

Использование метода дерево целей производится в соединении с экспертными процедурами. Место ряда экспертных вероятностей и оценок могут занять разнообразные математические модели и оценки, полученные на основе формализованных методов анализа.

Методы анализа и моделирования целей опираются на процедуры декомпозиции, синтеза и оценки. Сначала общие цели сводятся к частным, упорядочиваются в виде дерева целей. Расщепление проводится до целей, поддающихся количественной или качественной оценке. В результате формируется система частных оценочных критериев. В свою очередь, частные критерии сворачиваются в агрегаты для получения оценок более общих целей и упорядочиваются в виде дерева показателей В итоге дерево вербально заданных целей проецируется в некоторое дерево оценочных показателей.

Построение дерева идет «сверху вниз», от общих целей к частным, путем их дезагрегирования, декомпозиции и редукции (см. рис.1). Так, достижение главной цели обеспечивается за счет реализации целей первого уровня.

В свою очередь, каждая из этих целей может быть декомпозирована на цели следующего, более низкого уровня. В основе декомпозиции могут лежать различные основания, например, по областям деятельности, а внутри областей – по подобластям, по элементам организованной структуры, по региональной структуре системы и т.д.

Один из основных принципов построения дерева целей – полнота редукции: каждая цель данного уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня таким образом, чтобы их совокупность полностью определяла понятие исходной цели. Исключение хотя бы одной подцели лишает полноты или меняет само понятие исходной цели.

Представление главной цели в виде дерева целей может оказаться неполным, так как могут быть потеряны присущие её свойства. Проблема полноты в этом случае решается за счет квалификации эксперта, формирующего полное описание, и использования более сложных структур, например, путем превращения дерева целей в граф более общего вида.

Оценка важности целей может быть выражена в их ранжировании. В этом случае каждой цели приписывается порядковый номер, показывающий её относительную важность для достижения соответствующей цели более высокого уровня. Другим способом является нормирование по значимости.

Многие цели по своей природе не поддаются формализации, и, следовательно, их не удается точно измерить. Другие же цели измеримы, но их величины несопоставимы одна с другой. Поэтому, чтобы осуществить общее ранжирование всего дерева целей, используются условные показатели и оценки.

Ранжирование и нормирование целей часто осуществляется на основе метода экспертных оценок. При этом на основе индивидуальных оценок выводят общую усредненную оценку.

Основные правила построения дерева целей:

1 На каждом уровне дерева целей совокупность подцелей должна быть достаточной для описания цели.

2 Расчленение цели на подцели на каждом уровне ведётся только по одному признаку декомпозиции.

Каждая выделяемая подцель должна относится к организационно-обособленному субъекту деятельности - исполнителю, бюро, подразделению, отделу, подсистеме.

**Иерархия целей**

Эффективно разработанные цели организации представляют собой иерархическую структуру: достижение целей низшего уровня позволяет достичь целей более высокого уровня. Такая система называется *цепочкой промежуточных результатов.* Операционные цели обеспечивают достижение тактических задач, а тактические – решение стратегических задач. За достижение стратегических целей обычно отвечает высшее руководство, тактических – менеджеры среднего звена, оперативных – менеджеры первой линии и рядовые сотрудники. С другой стороны, в настоящее время имеет место тенденция к сокращению числа менеджеров среднего звена организаций и передаче части их полномочий работникам. Таким образом, рядовые сотрудники принимают все большее участие в постановке целей и процессе планирования.

На рис.2 представлен пример иерархии целей. Обратите внимание, что стратегическая цель «открыть один новый сбытовой офис» и «ответ на запросы покупателей должен занимать не более двух часов».

**Критерии эффективности целей**

Для того чтобы процесс постановки целей не превратился в формальную обязанность, следует придерживаться определенных правил и рекомендаций. Характеристики эффективных целей и процесса их постановки представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристики процесса эффективной постановки целей

|  |
| --- |
| Характеристика целей |
| • Конкретность и измеримость  • Охват всех ключевых результатов  • Труднодостижимые, но реальные цели  • Четко определенный период времени  • Непосредственная связь с уровнем вознаграждения |

**Характеристики целей**

Цели организации на всех уровнях (стратегическом, тактическом и операционном) должны обладать следующими характеристиками.

***Конкретность и измеримость****.* По мере возможности цели должны иметь количественное выражение: «увеличение прибыли на 2%», «снижение доли забракованной продукции на 1%», «повышение коэффициента средней эффективности преподавателя с 3,5 до 3,7», так как стимулирующий эффект общих, пространных словесных формулировок весьма низок. На высшем уровне управления цели могут носить как количественный, так и качественный характер. К примеру, в 1992 г. в соответствии с решением руководства перед сотрудниками компании *Amoco* были поставлены следующие цели: сокращение штатной численности на 8500 человек, децентрализация управления подразделениями, отказ от сотрудничества с ненадежными поставщиками, разработка и продвижение на рынок новых продуктов, таких как *«Crystal Clear Ultimate»* (высококачественный бензин). Каждая цель точна и позволяет измерить результат.

***Охват всех ключевых результатов.*** Менеджмент не имеет возможности определить конкретные цели по всем аспектам деятельности организации, для каждого работника (если бы это было возможно, число целей было бы на столько велико, что они потеряли бы всякий смысл). Поэтому менеджерам следует выделить несколько ключевых областей: не больше чем 4 – 5 для каждого отдела или вида деятельности. Ключевые области – это виды деятельности, от которых в основном зависит результат работы компании. К примеру, в отделе маркетинга ALLTELL, телефонной компании, оперирующей в нескольких регионах США, выделяют следующие ключевые области и результаты: поиск новых сфер обслуживания, предоставление регионам информации для поддержания маркетинговых программ, совершенствование маркетинга существующих продуктов и разработка стратегического плана маркетинга, основанного на потребностях клиентов, исследования деятельности конкурентов и рыночных тенденций.

***Труднодостижимые, но реальные цели.*** Не так давно менеджер одной из американских фирм подсчитал, что для выполнения всех предложенных руководством задач рабочая неделя его и его подчиненных должна составлять не менее 100 часов. Единственный результат изначально недосягаемой цели – ухудшение морального состояния сотрудников. Точно так же постановка простых целей означает снижение мотивации работников к их достижению. Том Питерс, соавтор книги «В поисках эффективного управления» (*In Search of Excellence*), уверен что в лучших программах качества ставятся крайне амбициозные цели, которые заставляют работников «тянуться» к ним и тем самым соответствовать высоким стандартам. В компании *Rubbermaid* и *3M* идут еще дальше. Исполнительный директор *3М* принял решение о том, что 30% продаж компании должны составлять товары, разработанные за последние 4 года (ранее – только 25%). Одна из задач менеджмента – контроль над ресурсным обеспечением поставленных целей (время, оборудование и денежные средства, которыми располагают отделы).

***Четко определенный период времени.*** Постановка целей предполагает указание периодов времени, за который они должны быть достигнуты, т.е. определение крайних сроков, дат, к которым необходимо получить поставленные результаты. К примеру, компания может поставить цель пересмотреть должностные инструкции к 30 июня 1997 г. Если цель и стратегическая достигается через 2-3 года, целесообразно определить этапы ее достижения. К примеру, стратегическая цель по объему продаж может быть поставлена на 3 года вперед (в первый год - $100 млн., второй - $129 млн., в третий – на $165 млн.).

***Непосредственная связь с уровнем вознаграждения.*** Воздействие целей на деятельность организации в конечном итоге зависит от повышения заработной платы, продвижения по служебной лестнице или иного, связанного с достижением, вознаграждения. Если сотрудник выполнил поставленную перед ним задачу, он должен получить заслуженную награду. Вознаграждение придает поставленным целям значимость и важность. Как правило, фиаско в достижении представлявшихся реальными целей объясняется факторами, неподконтрольными сотрудниками. Так, неспособность выполнить задачи в финансовой сфере может быть вызвана сокращением спроса или общим экономическим спадом. В этих условиях нельзя требовать от сотрудника достижения цели. И если работнику в трудных условиях удалось добиться выполнения хотя бы ряда задач, он должен быть вознагражден

**Миссия**

|  |
| --- |
| Производство уникальных и стандартных изделий из металлов для машиностроительных предприятий |

**Стратегические цели**

|  |
| --- |
| **Президент**  Норма возврата инвестиций 12%.  Увеличение объема производства 5%. Отказ от массовых сокращений работников. Высокий уровень обслуживания покупателей. |

**Тактические цели**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Вице-президент по финансам**  Объем счетов к оплате не должен превышать $500 тыс.  Объем кредитов не должен превышать $1,25 млн.  Бюджеты отделов должны предоставляться один раз в месяц. Неоплаченные счета не должны превышать 2% от объема продаж. | **Вице-президент по производству**  Достижение объема производства 1,2 млн. товарных единиц при средней себестоимости $19.  Доля забракованных изделий не должна превышать 3%, планируется повышение производительности на 2%.  Ответ на жалобы и предложения работников не должен занимать более 3 дней. | **Вице-президент по маркетингу**  Объем реализации 1,2 млн. товарных единиц при средней цене $27.  Представить на рынок одну новую товарную линию.  Повысить объемы сбыта на новых рынках на 5%.  Открыть один новый сбытовой офис.  Добить расширения доли рынка компании до 19%. |

**Операционные цели**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Менеджер по работе с дебиторами**  Выставление счетов к оплате осуществляется в течение 5 дней после заключения сделки.  Проверка кредитоспособности новых покупателей в течение одного рабочего дня.  Не допускать задержки в оплате счетов более чем на 5 месяцев.  Раз в неделю связываться с покупателями, не оплатившими выставленные счета. | **Мастер участка станков с числовым программным управлением**  Изготовление 150 тыс. штук стандартных заготовок при средней себестоимости $16.  Время простоя оборудования не должно превышать 7%.  Доля забракованных изделий не должна превышать 3%.  Ответ на жалобы и предложения рабочих осуществляется в течение 24 часов. | **Менеджер по сбыту в регионе**  Ответы на запросы покупателей осуществляются в течение 2 часов.  Объем реализации продукции 120,6 тыс. единиц.  Контроль за соблюдением торговыми агентами следующих правил: посещение одного нового покупателя в день; осуществление контактов с крупными покупателями не реже 1 раза в месяц; осуществление контактов с покупателями не реже 1 раза в 2 месяца. |

Рис. 2 - Иерархия целей производственного предприятия

После того как определены стратегические, тактические и оперативные цели, менеджменту необходимо принять решение о наиболее адекватном в конкретной ситуации подходе к планированию. Критическими факторами успеха в данном случае являются *гибкость* и *адаптивность* целей относительно изменяющихся условий внешней среды. Наиболее популярными подходами к планированию являются управление по целям, одноразовые планы, постоянные планы и ситуационные планы (сценарии).

**Управление по целям**

***Управление по целям (УПЦ)*** – это метод планирования, предусматривающий определение менеджерами и сотрудниками целей для каждого отдела, проекта и работника, используемых для наблюдения за последующими результатами деятельности организации. Модель УПЦ представлена на рис. 3. Эффективный процесс УПЦ включает в себя следующие стадии:

**1** *Постановка целей*. Самый сложный этап управления. В постановке целей участвуют работники всех уровней. Процесс постановки целей не ограничивается рамками рутинных операций и призван ответить на вопрос: «К чему мы стремимся?». Цели должны быть конкретны и реалистичны, их достижение - ограничено во времени. Кроме того, за решение поставленных задач должны нести ответственность конкретные сотрудники. Цели могут быть количественными или качественными (в зависимости от измеримости желаемых результатов). Количественные цели выражаются в цифрах, например: «в декабре торговый агент К. Джоунс должен найти 16 новых клиентов». Качественные цели звучат более пространно: «в следующем году маркетологи должны добиться повышения качества обслуживания потребителей и сокращения числа жалоб клиентов». Очень важно, чтобы в процессе постановки целей принимали участие большинство сотрудников, что стимулирует работников к их достижению. Если работа ведется в командах, в процессе постановки целей может принимать участие каждый член группы.

**2** *Разработка планов действий*. План действия определяет конкретные шаги, необходимые для достижения поставленных целей. Такие планы разрабатываются как для отделов, так и для сотрудников.

**3** *Контроль над движением к целям.* Периодически менеджеры должны контролировать «график» движения к целям, чтобы убедиться в том, что планы действия работают. Контроль обычно проводиться через 3, 6 и 9 месяцев после начала планового периода. Однако разработанный «маршрут» не является самоцелью, возможно, ситуация требует изменения намеченного курса. Главное – достижение конечных целей.

**4** *Оценка результатов деятельности.* Последняя стадия процесса УПЦ заключается в оценке достигнутых результатов целей, отделов и работников. Оценка может быть положена в основу системы вознаграждения (к примеру, уровень результатов определяет и уровень заработной платы). Оценка деятельности отдела или компании в целом служит основанием для постановки цели на следующий год, и цикл УПЦ возобновляется. УПЦ может применяться во всех компаниях.

Стадия 1: постановка целей

Оценка продвижения к целям

Корректирующие воздействия

Оценка результатов деятельности

Индивидуальные цели

Цели отделов

Планы действий

Стадия 2:

Стратегические цели компании

разработка

планов

действий

Стадия 4:

оценка

результатов

деятельности

Стадия 3: контроль над движением к целям

Рис. 3 – Модель процесса управления по целям

**Достоинства и проблемы УПЦ**

Большинство менеджеров оценивают УПЦ как весьма эффективный управленческий метод, ориентирующих сотрудников на решение конкретных задач. Как и при внедрение любой системы, правильное использование УПЦ позволяет менеджменту рассчитывать на получение определенных выгод. В противном случае следует быть готовым к возникновению проблем (см. табл. 3).

Правильное использование УПЦ позволяет компании рассчитывать на целый ряд выгод. Прежде всего концентрация усилий и менеджеров и работников на корпоративных целях способствует повышению вероятности их достижения. Во-вторых, улучшаются показатель деятельности компании, так как работники заинтересованы в достижении целей.

Более того, участие сотрудников в процессе постановки целей и распоряжении ресурсами, благоприятствует повышению мотивации. В-третьих, цели низших уровней соответствуют целям компании в целом, а значит, способствуют их достижению.

Однако в тех случаях, когда во внешней среде или в компании происходят существенные изменения, эффективность УПЦ снижается. Для того чтобы верно оценить деятельность сотрудников и сравнить фактические результаты с целевыми, необходима некоторая стабильность как внутри, так и вне организации. Негативное воздействие на эффективность УПЦ оказывают напряженные отношения между работодателем и сотрудниками, недоверие между менеджерами и подчиненными. В некоторых случаях происходит подмена одних целей другими, когда, к примеру, работников фокусируется исключительно на оперативных задачах, которые могут не совпадать с корпоративными целями. В некоторых организациях возникает другая проблема: существующие в ней излишне жесткие, механические полномочия и правила не соответствуют принципам УПЦ – совместной работе начальника и подчиненных. И наконец, УПЦ предполагает выполнение определенного объема бумажной работы. Но если отчеты превалируют над реальной работой, значит действенность УПЦ начинает снижаться.

Таблица 3 – Преимущества и проблемы УПЦ

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества УПЦ | Проблемы УПЦ |
| 1. Усилия менеджеров и работников концентрируются на направленных на достижение целей действия 2. Применение УПЦ позволяет добиться улучшения результатов деятельности на всех уровнях организации 3. Работники мотивированы к достижению целей 4. Цели отделов и работников соответствуют целям компании | 1. Перманентные изменения внешней среды не позволяют использовать УПЦ в качестве основы менеджмента 2. Плохие отношения между работодателем и работниками снижают эффективность УПЦ 3. Возрастает вероятность конфликта между операционными и стратегическими целями 4. УПЦ вступает в противоречие с механической структурой организации и воззрениями, не признающими ценности участия работников в управлении 5. Связанный с УПЦ большой объем бумажной работы отнимает слишком много энергии |

# Заключение

В современных экономических условиях немногие фирмы, вообще формулируют свою миссию, у них существует только одна цель – получение наибольшей прибыли при наименьших издержках. И руководство этих предприятий считает, что была бы прибыль, а всё остальное приложится.

Как показала зарубежная практика – правильно сформулированные цели предприятия это как минимум 50 % успеха его деятельности. Ведь цели предприятия определяют стратегию поведения фирмы на рынке и многое другое.

Организация не может функционировать без целевых ориентиров.

Целевое начало в деятельности организации задается в первую очередь тем, что ее деятельность находится под влиянием интересов различных групп людей. Целевое начало в функционировании организации отражает интересы таких групп или совокупностей людей, как собственники организации, сотрудники организации, покупатели, деловые партнеры, местное сообщество и общество в целом.

**Список использованной литературы**

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992
2. Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент-М.,1998
3. Ф. Котлер, Маркетинг менеджмент-С-Пб,1999
4. Акофф Р. Планирование будущего корпорация. М., 1985