

Тема 4. Цели и интеграция деятельности

1. Цели и интеграционные процессы
2. Требования к целям как инструменту управления
3. Метод управления по целям: сущность, достоинства, недостатки

4. 1. Цели и интеграционные процессы

Интеграция – объединение организаций (экономических субъектов), углубление их взаимодействия, развитие связей между ними для достижения поставленных целей. Однако интеграция не ограничивается созданием концернов, корпораций, ФПГ, холдингов и т.д. Интеграционные процессы идут и внутри организации, и нацелены на усиление взаимосвязей между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента, между уровнями управления по вертикали, между субъектами управления по горизонтали.

Важную роль в интеграционных процессах играет внедрение интегрированных систем менеджмента, созданных исходя из требований международных стандартов. Известны система менеджмента качества, построенная на основе стандартов качества ISO 9000, ISO 9001, система экологического менеджмента, построенная на основе стандарта ISO 14000 (охрана окружающей среды), система менеджмента промышленной безопасности, построенная на основе стандарта OHSAS (охрана труда и промышленная безопасность и др.).

Основой интеграционных процессов служат все основные функции управления. Особая роль принадлежит координации. Одним из важнейших факторов интеграции являются системы коммуникации. Важнейшим фактором интеграции деятельности служит также разработка системы целей.

Вообще появление организаций связано с наличием общих целей. В системе управления организации цели выполняют организационную, мотивирующую, контролирующую, координационную роль. Постановка целей является важнейшим исходным элементом процесса управления.

Организация – это сложная, многоцелевая система. Управление такой системой требует определения всей совокупности целей и задач, которые она должна решать в своей повседневной деятельности.

Цель – это желаемое, необходимое и возможное состояние управляемой системы (объекта управления), мысленное предвосхищение желаемых результатов. Цели позволяют решить, что наиболее приемлемо в данной ситуации. Цель лежит в основе выявления проблем, определения критериев выбора наилучших альтернатив при принятии решений.

Напоминаю, что цели устанавливаются с учетом ценностей. Ценности – это моральные и этические нормы, обязательные для выполнения

Цели характеризуют желаемое состояние и выдвигают на первый план результаты. Они зависят от состояния окружающей среды и поэтому изменчивы. Ценности же неизменны в течение длительного периода времени. Классификация целей представлена в таблице.

Таблица 4.1

Группировка целей организации

Критерии классификации	Группы целей
Содержание	Экономические, социальные, организационные, технические, научные, политические, экологические
Период времени	Стратегические, тактические, оперативные
Приоритетность	Особо приоритетные, приоритетные, остальные
Повторяемость	Постоянно решаемые, разовые (новые)
Измеряемость	Количественные, качественные
Деловая среда	Внутренние, внешние
Организационная структура	Цели организации, цели подразделений, цели отдельных групп работников, цели отдельных работников
Функциональные подсистемы	Маркетинговые, инновационные, финансовые, производственные, цели в области персонала, в области менеджмента
Стадии жизненного цикла	Цели на стадии создания, роста, зрелости и завершения жизненного цикла

Некоторые разъяснения по группировке целей.

По критерию «**период времени**» цели делятся на *стратегические, тактические, оперативные* (по аналогии с лагом планирования).

Стратегические цели устанавливаются на длительный период. Его продолжительность колеблется в зависимости от состояния и устойчивости развития экономики, от 1-2 лет, до 5-10 лет.

Тактические цели логически вытекают из стратегических и устанавливаются на более короткий период: от 1 года до 3-5 лет (для условий стабильного развития).

Оперативные цели представляют собой конкретизацию стратегических и тактических целей до уровня задач, которые решают конкретные исполнители в своей повседневной работе.

Так, создание текстильного кластера - это стратегическая цель для нашего региона. Освоение новых рынков, создание продукции мирового уровня – стратегическая цель для многих организаций. Для вуза стратегическими целями могут являться:

- обеспечение высокого научного и методического уровня преподавательского состава и высокого качества преподавания, на основе проведения научных исследований;
- овладение современными технологиями преподавания, в том числе инновационными;
- организация набора хорошо подготовленных абитуриентов;
- подготовка конкурентоспособных выпускников;
- создание и поддержание материально-технической базы для осуществления высококачественного учебного процесса.

Тактические цели (они более конкретны):

- наличие не менее 20% профессоров - докторов наук, и не менее 50% доцентов - кандидатов наук;
- обеспечение благоприятного возрастного состава преподавателей (средний возраст не должен быть меньше 40 и больше 50 лет);

- обеспечение регулярной научной и методической работой (каждый преподаватель в течение 3 лет должен опубликовать не менее 3 научных и 3 методических работ);
- кафедры должны быть оснащены компьютерами, объединенными в локальную сеть обмена информацией, электронной почтой, иметь выход в Интернет;
- создание условий для получения высококачественных знаний, навыков и умений студентами.

Оперативные цели - это набор конкретных заданий на год:

- защитить определенное количество докторских и кандидатских диссертаций;
- проведение научных исследований (получение грантов, проведение хозяйственных работ) на определенную сумму;
- проведение n-количества международных и всероссийских конференций;
- издание m-количества монографий, учебных пособий и методических разработок;
- обеспечение выступлений k-количества студентов на конференциях разного уровня;
- обеспечение участия в конкурсах r-количества работ, p-количества участников во всероссийских и международных олимпиадах, семинарах.

По **приоритетности** цели делятся на *особо приоритетные* (ключевые), *приоритетные*, и *остальные*. С *особо приоритетными* целями связано получение общего результата развития. Например, освоение новых перспективных технологий, новых видов сырья. *Приоритетные цели* необходимы для успеха компании. Например, улучшения имиджа организации. *Остальные* также важны, но это – несрочные цели, требующие, тем не менее, постоянного контроля. Например – наведение порядка в делопроизводстве.

По **критерию повторяемости**, цели делятся на *постоянно решаемые* и *разовые*. Например, цели достижения определенного уровня затрат на

производство и реализацию продукции относится к числу повторяющихся, постоянных целей. Имеются методики, ресурсы, и люди, способные воплотить эти методики. Т.е. это рутинная, структурированная задача. Освоение определенного вида оборудования - цель разовая. Соотношение между повторяющимися и разовыми целями в организациях меняется под влиянием скорости изменений деловой среды. Растет доля новых (разовых) целей.

По **измеряемости** цели делятся на *количественные* (увеличить объем реализации продукции на 5 %) и *качественные* (повысить качество продукции).

По **деловой среде**, оказывающей на предприятие прямое или косвенное воздействие, цели делятся на *внутренние цели* самой организации и на *внешние цели*, связанные с ее деловым окружением – поставщиками, посредниками, инвесторами и т.д.

По критерию **«организационная структура»** наряду с *целями организации* выделяются и *цели отдельных структурных элементов* – подразделений, групп работников и т.д. Специфика разработки целей по этому критерию состоит, во-первых, в необходимости согласования со стратегическими целями организации в целом, во-вторых, в учете реальных возможностей распределения заданий между структурными единицами низового уровня. Декомпозиция целей осуществляется путем движения сверху вниз.

Цели устанавливаются и для всех функциональных подсистем: маркетинга, производства, персонала, финансов, и т.д. Например, ключевыми целями маркетинга является формирование спроса и стимулирование сбыта.

Это предполагает:

- определение потребности клиентов в продукции и услугах предприятия;
- контроль за изменением вкусов и спроса потребителей;
- отслеживание ситуации на старых рынках и освоение новых рынков;

- распределение и доставка продукции потребителю;
- выдвижение предложений о новых товарах и услугах;
- рекламирование фирмы и её продукции и т.д.

Цели остальных подсистем смотри в учебнике З.П. Румянцевой, с. 174-175.

Цели организации существенно меняются на разных **стадиях жизненного цикла**: *создания, роста, зрелости и завершения (спада)*.

На первой стадии (*создания*) любая компания нацелена на то, чтобы:

- выйти на рынки;
- установить деловые отношения с партнерами;
- изыскать необходимые средства для начала деятельности;
- выжить.

На второй стадии (*роста*) приоритетными становятся цели успешного позиционирования на рынке и удовлетворительных финансовых результатов:

- дальнейшее расширение поля деятельности и рынков;
- достижение стабильности и прибыльности;
- совершенствование структуры управления и привлечение квалифицированных профессионалов;
- стратегическое планирование деятельности;
- поиск новых финансовых источников для поддержания роста.

На стадии *зрелости* цели организации связаны с:

- контролем за финансами;
- использованием конкурентных преимуществ;
- введением новых систем и методов управления.

Цели *завершающей* стадии:

- полное прекращение деятельности, продажа имущества, увольнение работников;
- продажа компании другому собственнику.

4.2. Требования к целям как инструменту управления

Характеристики и требования к целям представлены в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Требования, предъявляемые к целям как инструменту управления:

Цели становятся инструментом управления, когда они:	
1.	Определены и четко сформулированы:
	1.1. Цели должны быть максимально описаны в качественных терминах. С другой стороны, они должны быть количественно оформлены
	1.2. Для того, чтобы цели были выполнены, они должны содержать сроки их выполнения, а внутри них этапы и шаги
	1.3. Цели должны быть сформулированы предельно конкретно, чтобы их можно было проверить и корректировать
	1.4. За каждой группой целей должны быть закреплены ответственные за их достижение
2.	Известны работникам и приняты к исполнению
3.	Мотивируют исполнителя
4.	Реалистичны и достижимы
5.	Согласованы как по вертикали, так и по горизонтали

1.1. Задачи обычно формулируются в качественных терминах (лучше, гибче, совершеннее, эффективнее), а с другой стороны они должны получать количественное оформление. Так, например, сократить расход топлива - это еще не четко очерченная задача. А сократить расход топлива на 1 км пробега на 10% - это уже четко очерченная цель. Улучшить использование основных производственных фондов - качественная формулировка. Это задача. А улучшить использование основных производственных фондов, подняв фондоотдачу и фондорентабельность на 15 и 10% – это уже цель, которая получила количественное оформление.

1.2. Цели должны быть сформулированы с указанием сроков их достижения, внутри сроков должны быть выделены этапы, шаги.

1.3. Цели должны быть сформулированы предельно конкретно, чтобы их можно было проверить и корректировать.

1.4. За каждой группой целей должны быть закреплены ответственные за их достижение.

2. Второе положение – известны работникам и приняты к исполнению. Цели должны быть известны работникам заранее.

3. Четко сформулированные цели должны быть встроены в механизм мотивирования, который не сводится только к материальному поощрению.

4. Цели должны быть реалистичны и достижимы. Недостижимые цели могут отбить желание что-либо делать, легко достигаемые цели обладают слабой мотивацией. Например, перед предприятием, слабым в техническом отношении и с низкой профессиональной подготовленностью работников, ставится цель: выпускать продукцию мирового уровня.

5. Цели должны быть согласованы как по вертикали, так и по горизонтали. Цели общества разнообразны и представлены группами с разными социальными интересами, оказывающими давление на организацию. Например, группы по защите окружающей среды.

Цели владельцев и руководителей чаще всего имеют финансовую природу и позволяют использовать такой показатель, как прибыль.

Цели членов организации отличаются от интересов выше рассмотренных групп. Например, работника экологически вредного предприятия охрана окружающей среды интересует меньше, чем желание сохранить свое рабочее место. Также его не интересует рост прибыли, достигнутый за счет сокращения его доходов.

Противоречивыми могут быть интересы и цели работников подразделений. Так, разработчики (конструкторы, технологи) преследуют свою цель – разработку и внедрение постоянных нововведений, производственники – повышение производительности труда и снижение себестоимости.

Согласование целей – это постоянный процесс переговоров и достигается согласование целей с помощью различных инструментов.

Например, согласование целей владельцев предприятия и работников достигается с помощью коллективного договора.

4.3. Метод управления по целям

Эффективное управление предполагает повышение степени согласованности, упорядоченности целей и задач в организации. Важным инструментом выступает метод управления по целям. Автором этого метода является П. Друкер. Он в 50-х гг. прошлого века выдвинул концепцию управления по целям (МВО - management by object). В этот период внимание менеджеров было сосредоточено на функциях и процессах. Друкер перевернул всю логику управления, показав, что управление должно начинаться с выработки целей, а от целей надо переходить к функциям, системам взаимодействия, процессам.

Метод предполагает построения целевой модели организации - дерева целей. Дерево целей получается путем декомпозиции главной цели.

Принципы построения дерева целей даны в табл. 4.3.

Таблица 4.3

Правила последовательной декомпозиции главной цели на подцели:

1.	Общая цель, которая находится на вершине дерева, должна содержать описание конечного результата
2.	На основе общей цели определяются цели на каждом уровне (их называют подцелями). Реализация их является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня
3.	При формулировании целей необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения
4.	Фундамент дерева целей должны составлять цели, то есть формулировки работ, которые должны быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки
5.	Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой структуры организации

На рис. 4.1 дано изображение дерева целей организации.

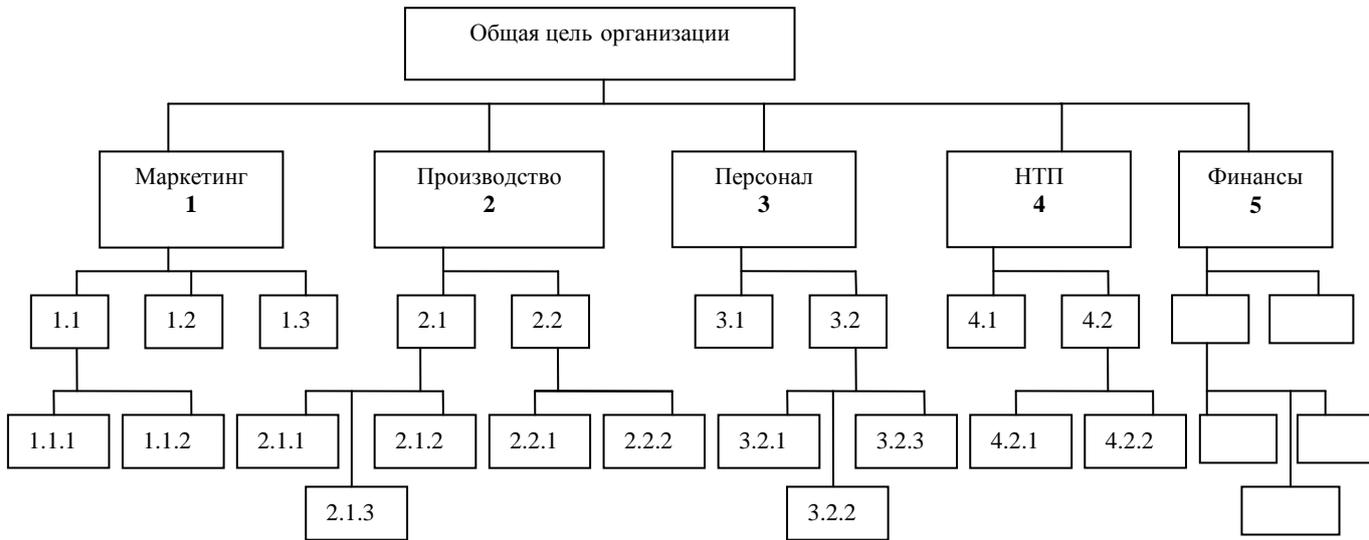


Рис. 4.1. Дерево целей организации

Метод управления по целям имеет свои достоинства и недостатки.

Таблица 4.4

Достоинства и недостатки метода управления по целям

<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
<p>1. Четко устанавливается конкретный результат, который должен быть достигнут к конкретным срокам</p> <p>2. Повышается эффективность работы за счет того, что каждый руководитель имеет четкое представление о своих целях и целях организации в целом, а каждый рабочий четко знает, каких действий от него ждут</p> <p>3. Совершенствуется система контроля и оценки работы каждого члена организации (в соответствии с достигнутым результатом)</p> <p>4. Достигается личная заинтересованность руководителей и других членов коллектива в достижении поставленных целей, так как все руководители непосредственно участвуют в установлении и согласовании целей</p> <p>5. Улучшаются коммуникации между менеджерами и подчиненными, между самими менеджерами</p>	<p>1. Построение системы целей — трудоемкая операция, требующая больших затрат труда, времени и высокой квалификации разработчиков</p> <p>2. Система обладает малой адаптивностью к изменяющимся условиям</p> <p>3. При управлении по целям внимание руководителей сосредоточено на текущих оперативных задачах и параметрах, а стратегические задачи отступают на второй план</p> <p>4. Система не приносит успеха на организованных предприятиях, где принято спускать цели сверху, не привлекая к их постановке и согласованию руководителей нижестоящих уровней; систему трудно использовать при плохой организации контроля, при отсутствии необходимой информации</p>

Примеры ключевых целей организации (промышленного предприятия)

<i>Функциональная подсистема</i>	<i>Ключевая цель</i>
Маркетинг	Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке
Производство	Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции
Научно-исследовательские разработки (инновации)	Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж)
Финансы	Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов
Персонал	Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе
Менеджмент	Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов