#### Характеристики целей

Общефирменные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик.

КОНКРЕТНЫЕ И ИЗМЕРИМЫЕ ЦЕЛИ. Во-первых, цели должны быть *конкретными и измеримыми.* Например, на фирме «Сан Бэнкс» первичной целью является удовлетворение потребностей своих сотрудников. Предполагаемые требования для достижения данной цели: 1) повысить удовлетворенность своих сотрудников на 10% в год, 2) увеличить продвижение по службе на 15% в год и 3) снизить текучесть кадров на 10% в год. Такое конкретное заявление точно говорит людям, что, по мнению руководства, является требуемыми уровнями формирования довольных сотрудников.

Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы. Руководители среднего звена будут иметь ориентир для решения, следует ли направить больше усилий на обучение и воспитание работников. Также будет легче определить, насколько хорошо организация работает в направлении осуществления своих целей. Как мы узнаем впоследствии, это становится важным при выполнении контрольных функций.

ОРИЕНТАЦИЯ ЦЕЛЕЙ ВО ВРЕМЕНИ. *Конкретный горизонт прогнозирования* представляет собой другую характеристику эффективных целей. Следует точно определять не только, что организация хочет осуществить, но также в общем, когда должен быть достигнут результат. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. *Долгосрочная цель,* согласно Стейнеру, имеет горизонт планирования, приблизительно равный пяти годам, иногда больше — для передовых в техническом отношении фирм . *Краткосрочная цель* в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. *Среднесрочные цели* имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

Долгосрочные цели обычно имеют весьма широкие рамки. Организация формулирует их в первую очередь. Затем вырабатываются средне- и краткосрочные цели для обеспечения долгосрочных целей. Обычно, чем ближе горизонт планирования цели, тем уже ее рамки. Например, долгосрочная цель в отношении производительности может формулироваться так: «увеличить общую производительность на 25% за пять лет». В соответствии с этим руководство установит среднесрочные цели повышения производительности в 10% за два года. Оно также установит краткосрочные цели в таких конкретных областях, как стоимость товарно-материальных запасов, повышение квалификации сотрудников, модернизация завода, более эффективное использование имеющихся производственных мощностей, совершенствование управления, переговоры с профсоюзом и так далее. Эта группа целей *должна* обеспечивать долгосрочные цели, с которыми она непосредственно связана, а также другие цели организации. Продолжим наш пример — положение о том, что следует «предусматривать соответствующую премию, если производительность какого-либо работника увеличится на 10% за год», будет краткосрочной целью, которая обеспечивает как долгосрочную цель повышения производительности, так и цели в отношении человеческих ресурсов.

ДОСТИЖИМЫЕ ЦЕЛИ. Цель должна быть *достижимой, —* чтобы служить повышению эффективности организации. Установление цели, которая превышает возможности организации либо из-за недостаточности ресурсов, или из-за внешних факторов, может привести к катастрофическим последствиям. Если цели не достижимы, стремление работников к успеху будет блокировано и их мотивация ослабнет. Поскольку в повседневной жизни принято связывать вознаграждение и повышение по службе с достижением целей, недостижимые цели могут сделать средства, используемые в организации для мотивации сотрудников, менее эффективными.

«Нэшнл Конвиниенс Сторз Инкорпорейтид» верит: В рост активов фирмы, организации и сотрудников. В поддержание благоприятной рабочей обстановки, которая способствует самоуважению, личному развитию и успеху. В быстрореагирующий маркетинг, который создает и удерживает клиентов при помощи гибких подходов, чутко отражающих то, что хотят люди и в чем они нуждаются.

В обеспечение того, что качество «человеческого капитала» и материальных активов, а не их количество, будет определять работу фирмы. В получение максимальной отдачи от ограниченных в ценных ресурсов фирмы. В децентрализованную организацию, которая с высокой степенью эффективности может делегировать полномочия по принятию решений и предоставить свободу действий более низким организационным уровням.

В высокие стандарты деловых операций и личного поведения; и фирма подчеркивает, что когда окружающие условия начнут угрожать этим стандартам, то руководство несет ответственность за изменение данных условий.

В опережающий стиль управления, достигаемый путем применения управления по целям и метода управления «Нэшнл Конвиниенс Сторз».

В компетентных работников на всех уровнях, которые могут самостоятельно предпринять соответствующие действия и принять эффективные решения в ответ на быстро меняющиеся условия.

В продвижение по службе и вознаграждение работников в зависимости от их работы и личных вкладов в полученные результаты.

В постоянное завоевание доверия и уважения наших клиентов, акционеров и работников.

В завоевание репутации хорошего соседа в тех местных сообществах, которые обслуживают наши магазины.

*Источник:* National Convenience Stores.

Наконец, чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть *взаимно поддерживающими —* т.е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей. Например, цель поддержания товарно-материальных запасов на уровне 1% от продаж не смогла бы для большинства фирм обеспечить выполнения всех заказов в течение двух недель. Невозможность сделать цели взаимно поддерживающими ведет к возникновению конфликта между подразделениями организации, которые отвечают за достижение установленных целей.

Профессор Антони Райа составил перечень, приведенный в таблице. Он также описал, как могут быть выражены эти общие цели всей организации. Предполагается, что этот перечень не является всеобъемлющим; какой-нибудь конкретной организации может потребоваться сформулировать общие цели и в других областях. Признанные авторитеты в этой области Стейнер и Майнер утверждают, что «цели должны быть установлены для каждого вида деятельности, который, по мнению компании, является важным и выполнение которого она хочет наблюдать и измерять».

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, затем эффективно их институционализирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы.

**Таблица** Описание целей организации

|  |
| --- |
| 1*. Прибыльность* может выражаться в различных показателях, таких как объем прибыли, доход на инвестированный капитал, размер выплаты дивидендов на акцию, отношение прибыли к объему продаж и в ряде других. В этой области цели могут описываться такими конкретными и специфическими выражениями, как «увеличить доход на инвестированный капитал до 15% за вычетом налогов в течение пяти лет» или «увеличить прибыль до 6 млн. долл. в течение следующего года». |
| 2. *Рынки* также могут быть описаны различными способами, в том числе такими понятиями, как доля рынка, объем продаж (реализации) в денежном или натуральном выражении, рыночная (отраслевая) ниша. В качестве иллюстрации можно привести такие маркетинговые цели, как «увеличить долю рынка до 28% в течение трех лет», «продать 200 тыс. единиц товара в течение следующего года» или «увеличить объем продаж коммерческого сектора до 85% и уменьшить объем продаж военного сектора до 15% в течение следующих двух лет». |
| 3. *Производительность* (эффективность) может быть выражена отношением входа к выходу (например, «увеличить количество единиц продукции до «да» на одного рабочего за 8-часовой рабочий день»). Эти цели можно также выразить в виде издержек на единицу продукции. |
| 4. *Продукция,* кроме показателей объема продаж или прибыльности по отношению к изделию или ассортименту изделий, может быть отображена, например, в таких целях, как «ввести такое-то изделие в наш ассортимент товаров средней стоимости в течение двух лет» или «снять с производства резиновые изделия к концу следующего года». |
| 5. *Финансовые ресурсы.* Цели в отношении них могут быть выражены различными способами в зависимости от компании, например, структурой капитала, новыми выпусками обычных акций, движением денежной наличности, оборотным капиталом, выплатой дивидендов и периодом инкассации. В качестве иллюстрации можно привести такие цели, как «уменьшить период инкассации до 26 дней к концу этого года», «увеличить оборотный капитал до 5 млн. долл. в течение трех лет» и «снизить долгосрочную задолженность до 8 млн. долл. в течение пяти лет». |
| 6. *Производственные мощности, здания и сооружения* можно описать с помощью таких показателей, как квадратные футы, постоянные затраты, единицы продукции и многие другие измеряемые величины. Цели могут быть такие: «увеличить производственную мощность до 8 млн. единиц продукции в месяц в течение двух лет» или «увеличить емкость хранилищ до 15 млн. баррелей в течение следующего года». |
| 7. *Исследования и внедрение новшеств* могут быть выражены в долларах, так же как и в других показателях, например, «разработать двигатель в диапазоне цен *(указать) с* коэффициентом выбросов менее 10% в течение двух лет при издержках, не превышающих 150 тыс. долл». |
| 8. *Организация —* изменения в структуре или деятельности — может выражаться любым количеством целей, таких как «разработать и внедрить матричную организационную структуру в течение двух лет» или «создать региональное бюро на юге страны к концу следующего года». |
| 9. *Человеческие ресурсы* могут быть количественно выражены в виде показателей невыходов на работу, опозданий, количества жалоб, часов профессионального обучения, например, «снизить число прогулов до уровня ниже 4% к концу следующего года» или «осуществить 20-часовую программу подготовки руководящих кадров без отрыва от производства для 120 руководителей низшего звена к концу 1990 г. при издержках, не превышающих 200 долл. на одного обучающегося». |
| 10. *Социальная ответственность* может быть выражена целями в форме видов деятельности, стажа работы и финансовых взносов. Примером может служить цель: «принять на работу 120 длительно безработных в течение следующих двух лет». |

*Источник:* Anthony P. Raia, *Managing by Objectives*

Цели и задачи

Цели выражают стремление работать в определенном направлении в отличие от задач, которые представляют собой количественно измеряемые рубежи. Японцы больше внимания уделяют целям по сравнению с западными компаниями. Прежде всего, в японских компаниях имеются цели в настоящем смысле этого слова: стремления, которые не могут быть удовлетворены, но, тем не менее, они представляют собой что-то, чего стоит добиваться и в каком направлении работать, например, внести свой вклад в развитие общества. Что касается задач, наиболее поразительным отличием является одинаково сильная ориентация японских компаний на краткосрочное и долгосрочное планирование в отличие от современных американских компаний, которые сосредотачивают свои усилия на краткосрочных поквартальных результатах в ущерб долгосрочным целям, или от тенденции некоторых европейских компаний сосредоточиваться на долгосрочных целях в ущерб поквартальным показателям... Другим крупным отличием в маркетинговых целях является акцент японских компаний на долю рынка и объем операций на рынке по сравнению с финансовой прибылью. Японцы с самого начала обладают хорошим интуитивным пониманием глубинной сущности теории «опыта», которая показала связь между «опытом»,или объемом, измеряемым долей рынка, и затратами. Чем больше опыт, тем ниже затраты. Чем ниже затраты, тем сильнее конкурентоспособность и выше долгосрочная прибыльность, которая становится результатом и наградой за хорошее поведение, а не за буквальное следование к желаемой цели.*Источник:* Warren Keegan, «International Competition: The Japanese Challenge», *Journal of International Business Studies,* Winter, 1984, p. 191.