



**ВИВЛИОТЕЧКА
ХОЗЯЙСТВЕННОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ**

М.Я. ХАБАКУЖ

**ЦЕЛЕВЫЕ
МЕТОДЫ
УПРАВЛЕНИЯ
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

ЭКОНОМИКА



**БИБЛИОТЕЧКА
ХОЗЯЙСТВЕННОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ**

М. Я. ХАБАКУК

**ЦЕЛЕВЫЕ
МЕТОДЫ
УПРАВЛЕНИЯ
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

ББК 65.9(2)30—2
X12

X $\frac{10807-009}{011(01)-81}$ 25—81. 2202000000

© Издательство «Экономика», 1981

Коммунистическая партия и Советское правительство постоянно обращают внимание на совершенствование управления в нашей стране, разработку новых методов управления социалистическим общественным производством, значение которых возрастает в связи с ускорением научно-технического прогресса.

На XXV съезде КПСС тов. Л. И. Брежнев указывал, что «решающим звеном становится организация, то есть дальнейшее совершенствование управления экономикой в самом широком смысле слова»¹.

В Эстонской ССР накоплен немалый положительный опыт создания и внедрения новых прогрессивных методов управления. Эта работа тесно увязана с мероприятиями, направленными на реализацию постановления партии и правительства «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы»², принятого 12 июля 1979 г. В этом постановлении подчеркивается, в частности, важность использования программно-целевого метода как одного из важнейших средств совершенствования управления.

Если программно-целевой метод управления применим прежде всего для решения проблем межотраслевого и межрегионального характера, то метод управления посредством целей применим в основном на уровне производственных объединений и отдельных предприятий. Если программно-целевое планирование ориентируется в основном на конечные народнохозяйственные результаты, то управление посредством целей ориентируется на конечные результаты работы руководителей.

Оценивая место метода управления посредством

¹ Брежнев Л. И. Ленинским курсом. Речи и статьи. Т. 5. М., Политиздат, 1976, с. 514.

² СП СССР, 1979, № 18, ст. 118.

целей среди других методов внутризаводского управления, надо подчеркнуть, что представляемый метод расширяет систему внутризаводского планирования. Если существующая система внутризаводского планирования охватывает плановыми показателями в основном производственные цеха, то метод управления посредством целей позволяет расширить систему плановых показателей и на все функциональные отделы.

Методологической основой управления посредством целей являются марксистско-ленинская теория, принципы программно-целевого, системного и комплексного подхода.

Отправной базой разработки метода явились эмпирические исследования по проблемам труда руководителей, проведенные советскими, а также некоторыми зарубежными учеными. В результате этих исследований удалось выяснить, что существует некоторое известное число управленческих задач — примерно 20% их общего количества, решение которых охватывает примерно 80% результатов труда руководителя.

Исследования позволили сформулировать основные положения метода управления посредством целей. Предполагается, что руководитель концентрирует внимание на решении так называемых ключевых задач, выполнение которых дает наибольший эффект. Остальные задачи руководитель выполняет в соответствии со своими возможностями и требованиями обстановки, т. е. занимается ими только тогда, когда в этом есть необходимость и имеется время на их выполнение. Входящая в рамки метода система целей охватывает лишь ключевые задачи.

Целевая ориентация предприятий в общем достаточно четко определена плановыми заданиями. Управление посредством целей позволяет определить или уточнить цели отдельных подразделений и руководителей. Достижение целей отдельными руководителями и подразделениями должно автоматически обеспечивать достижение целей всего предприятия. В этом состоит основное требование метода управления посредством целей.

При этом внимание руководителя сосредоточивается на конечных результатах деятельности. Работа руководителя оценивается по конечному итогу, достигнутому в процессе работы, а не по количеству затраченного времени и средств. При внедрении управления посредством целей руководитель не должен заниматься провер-

кой деталей, входящей в компетенцию его подчиненных. Это увеличивает свободу действия подчиненных и экономит время руководителя. Для того чтобы можно было не проверять подчиненных по мелочам, следует провести четкое разделение труда между руководителем и подчиненными, т. е. точно определить права и обязанности руководителей разных уровней и исполнителей. Это положение является одним из центральных в методе управления посредством целей.

Основные элементы предлагаемой методики прошли этап экспериментальной проверки в ряде организаций агропромышленного комплекса Эстонской ССР. Дальнейшему расширению сферы применения методики целевого управления способствует включение в учебные программы Межотраслевого института повышения квалификации руководящих работников и специалистов Эстонской ССР соответствующего курса лекций. Опыт свидетельствует о том, что в тех организациях, руководители которых прослушали этот курс лекций, внедрение метода управления посредством целей происходит более эффективно.

В настоящей брошюре предпринята попытка обобщить опыт экспериментального применения в течение 1971—1977 гг. метода управления посредством целей в ряде объединений Госкомитета Эстонской ССР по материально-техническому обеспечению сельского хозяйства и других организациях. Примеры и числовые данные, используемые в работе, взяты из практики внедрения метода на этих предприятиях.

ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЕ РАБОТЫ

Внедрение метода управления посредством целей предполагает ряд мероприятий, осуществлять которые рекомендуется в строгой последовательности. Метод можно считать внедренным, если:

1) цели предприятия реальны, находятся в соответствии с целями вышестоящей организации, поставлены четко и ясно;

2) каждый руководитель знает цели, которые перед ним ставятся, и результаты, которых от него ожидают;

3) в процессе работы каждый руководитель сопоставляет стоящие перед ним цели с достигнутыми результатами;

4) каждый руководитель считает своей обязанностью искать возможности для улучшения результатов своего труда.

Знакомство директора предприятия и его заместителей с основами целевого управления занимает приблизительно 10 ч. За это время руководители должны уяснить, какую пользу принесет предприятию внедрение нового метода управления, а также определить свое отношение к нему. Если обсуждаемый метод не найдет одобрения руководителей высшего уровня предприятия, и в первую очередь директора, то продолжать работу по его внедрению не имеет смысла.

Кроме руководителей высшего уровня управления, с основами метода необходимо познакомить представителей общественных организаций, а также заинтересованных работников вышестоящих организаций, чтобы создать благоприятные условия для внедрения метода управления посредством целей со стороны этих организаций. Это особенно важно потому, что неквалифицированное вмешательство может помешать делу.

Наш опыт подтверждает, что для ознакомления с методом управления посредством целей руководителям предприятия (кроме высшего звена) требуется специальный семинар общей продолжительностью 8—10 ч, который способствует решению двух задач:

показать преимущество метода управления посредством целей по сравнению с традиционными и создать у руководителей положительное отношение к нему;

ознакомить руководителей с основами этого метода.

Ознакомление руководящих и рядовых кадров предприятия с основами управления посредством целей может осуществить работник данного предприятия или другой организации, имеющий соответствующую подготовку. Подготовку же самого предприятия к внедрению метода целевого управления едва ли сумеет выполнить «человек со стороны», кем бы он ни был. Эта задача под силу только руководству данного предприятия. Но для ее решения требуется помощь консультантов по внедрению системы управления посредством целей.

Консультантов рекомендуется выбирать из числа работников предприятия, освоившего новую систему. При этом необходимо учитывать, что их придется освободить от выполнения обязанностей на основном рабочем месте: на 100% — в течение первых двух месяцев внедрения нового метода управления и на 50% — в течение последующих 6—8 месяцев.

В качестве консультантов могут работать люди, которые:

имеют высшее техническое или экономическое образование;

обладают опытом руководящей работы в производственных и экономических подразделениях и хорошо знакомы с проблемами организации и управления производством;

умеют слушать, убеждать и проявлять достаточную гибкость при решении вопросов.

Программа специальной подготовки консультантов включает два этапа. На первом этапе слушателям читаются лекции по теории управления посредством целей в объеме 40—50 ч. На втором этапе будущие консультанты осваивают опыт практической работы. Если имеется возможность принять непосредственное участие в работе на предприятии рядом с уже обученными консультантами, то ею следует обязательно воспользоваться. Если

такой возможности нет, то удовлетворительные результаты можно получить, разбирая (в течение 20—30 ч) широкий круг типичных примеров.

Практика показывает, что один хорошо подготовленный консультант по управлению в состоянии обучить 25—30 руководителей.

Первая задача консультантов состоит в оказании методологической помощи руководителям при выявлении ими целей и проверке взаимоувязанности их с производственными целями предприятия. Вторая задача консультантов — помогать руководителям в составлении документации, нужной для реализации метода управления посредством целей. Кроме того, консультант должен играть существенную роль в обсуждении конкретных вопросов, связанных с внедрением на предприятии управления посредством целей, умело направляя дискуссии, касающиеся таких вопросов, как разделение обязанностей между руководителями, оценка результатов труда и т. д.

Внедрение нового метода управления в рамках всего предприятия одновременно удается крайне редко, обычно оно осуществляется последовательно в отдельных подразделениях. На предприятии среднего размера наиболее целесообразным считается такой порядок внедрения, при котором на новый метод последовательно переходят: директор; главный инженер; начальник производственного отдела; начальники цехов; старшие мастера; мастера.

Каждый из руководителей определяет основные и подчиненные цели и соответствующие им области ключевых результатов (см. раздел 3), а также степень своего влияния на результаты в строгом соответствии с директивными плановыми показателями и нормативными актами вышестоящих организаций. Затем составляются карты ключевых задач (см. раздел 4), сначала — для мастеров, затем — для старших мастеров и т. д. вплоть до директора.

Когда работа в линейных подразделениях закончена, приступают к выполнению соответствующих заданий в функциональных отделах, придерживаясь приведенной очередности их выполнения. На этом этапе следует учитывать уже действующие в линейных подразделениях элементы управления посредством целей.

Весь процесс внедрения и его отдельные этапы сле-

дует строго планировать во времени и тщательно контролировать. Исполнение функции контроля ложится на так называемого главного координатора внедрения метода, который обладает правами заместителя директора. Ввиду продолжительности и сложности процесса перевода предприятия на новую систему управления, для координации работ рекомендуется использовать сетевые графики или планы-графики (приложение 1).

2.

ДИАГНОСТИКА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Консультанты по управлению, особенно если среди них есть представители других организаций, должны в первую очередь провести анализ производственного процесса на предприятии с целью выявления узких мест. Им следует ознакомиться с технологической стороной производства, историей реконструкции и проектами модернизации предприятия, а также с организационной структурой, отражающей распределение прав, обязанностей и ответственности между руководящими работниками, уровнем их квалификации.

Наиболее ответственной частью диагностики¹ является предварительное определение целей предприятия.

Под целью мы понимаем определенный количественный или качественный результат, которого следует достичь к определенному моменту времени. Для формулировки цели следует определить:

а) желаемый результат количественно или качественно (затраты труда, себестоимость продукции, качество продукции и т. п.);

б) момент времени, к наступлению которого результат должен быть получен.

Исследование факторов, определяющих состояние предприятия, должно базироваться на следующей информации:

плановые показатели, инструкции, приказы и т. п., отражающие требования вышестоящих организаций

¹ Термин «диагностика» применяется в теории и практике управления и обозначает выявление и ранжирование существующих на предприятии узких мест.

(министерства, госбанка, объединения), территориальных органов управления и общественных организаций; письменная отчетность и интервью с работниками предприятия, характеризующие деятельность предприятия, ее недостатки и резервы;

документация и устные источники информации, позволяющие провести диагностику на предприятиях-поставщиках;

результаты изучения потребностей в продукции данного предприятия, а также в той, которая выпускается аналогичными предприятиями.

Результаты исследования деятельности предприятия должны способствовать выявлению узких мест и негативных моментов в производстве и экономике предприятия и определению связи их с упущениями в области организации и технологии производства, а также в кадровой работе. Эти исследования рекомендуется выполнять в такой последовательности:

во-первых, зарегистрировать невыполненные или выполненные с опозданием мероприятия и прочие производственно-экономические недостатки. Затем следует выявить технико-организационные ошибки и их влияние на производственно-экономическую деятельность предприятия;

во-вторых, тщательно проанализировать организационно-технические ошибки, исправление которых может дать большой положительный эффект в производственной и экономической деятельности предприятия;

в-третьих, определить основные направления внесения исправлений и спрогнозировать влияние вносимых изменений на организационную структуру.

Успешное осуществление этого последнего этапа способствует также созданию благоприятного отношения к внедрению метода управления посредством целей, так как в ходе анализа должны выявиться возможности улучшения деятельности предприятия в целом и его отдельных подразделений.

При постановке целей особенно важно учитывать их реальность с точки зрения внутренних резервов предприятия.

При этом можно выделить следующие направления деятельности предприятия:

1) выполнение плана по производству продукции или услуг;

- 2) получение прибыли в запланированном объеме;
- 3) удовлетворение социальных потребностей коллектива предприятия;
- 4) выполнение мероприятий по охране окружающей среды.

Приведенные выше четыре направления деятельности не удовлетворяют строгому определению цели, так как они не зафиксированы во времени и слишком общи. Для формулировки целей приведенные направления деятельности следует уточнить и выделить так называемые области ключевых результатов.

3.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ И ПОДЧИНЕННЫХ ОБЛАСТЕЙ КЛЮЧЕВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Область ключевых результатов — это такие результаты, которые достигаются осуществлением совокупности видов целенаправленной деятельности руководителей, ведущих к существенному изменению состояния дел на предприятии в настоящем и будущем. Области ключевых результатов, если они правильно выбраны и сформулированы, относительно стабильны во времени. Они могут существенно изменяться лишь вследствие крупных организационных перемен.

Области ключевых результатов подразделяются на основные и подчиненные. К основным можно отнести такие, которые связаны с решением круга вопросов по проблемам:

- а) рентабельности;
- б) экономического положения (объем выпускаемой продукции, качество продукции и услуг и т. п.);
- в) производительности труда;
- г) основных и оборотных средств;
- д) новых изделий;
- е) совершенствования руководства предприятием (подбор кадров; их выдвижение, обучение и т. п.);
- ж) условий труда и воспитания коммунистического отношения к труду работников;

з) охраны окружающей среды.

В рамках основных областей ключевых результатов выделяются подчиненные области. Выявление подчиненных областей ключевых результатов способствует увязыванию ключевых задач отдельных руководителей с достижением ключевых результатов на предприятии в целом. Например, основная область ключевых результатов «новые изделия» подразделяется на следующие подчиненные области ключевых результатов:

- изучение потребностей заказчиков;
- использование результатов научных исследований;
- получение патентов информации;
- исследование производства аналогичных изделий, выпускаемых в нашей стране и за рубежом;
-

изготовление пробной партии.

Области ключевых результатов на разных предприятиях различны. Они зависят от производственной деятельности предприятия, его организации и системы управления. Определенные группы предприятий могут иметь сходные области ключевых результатов, но составление общих типовых перечней ключевых результатов не представляется возможным.

Помощь консультантов при определении областей ключевых результатов может оказываться в различной форме. Можно, в частности, провести серию интервью с руководителями предприятия или ограничиться собеседованием с руководителями высшего уровня предприятия, выбранными и обученными консультантами по целевому управлению. Следует при этом иметь в виду, что прямые вопросы типа: «Каковы ключевые результаты Вашей работы?» — неудачны, так как они не помогают выявлять ключевые области деятельности предприятия и отдельных руководителей. Другой путь — обсуждение возможных (пробных) вариантов решения проблемы. Этот путь позволяет определить области ключевых результатов с относительно небольшими затратами времени. Например, выявить области ключевых результатов можно, предложив к обсуждению руководителей составленную консультантами таблицу (приложение 2).

Правильное определение областей ключевых результатов дает ответы на следующие вопросы.

1. Невыполнение каких задач может повлечь за собой невыполнение задач предприятия в целом?

2. Качество каких работ оказывает влияние на экономические показатели предприятия в целом?

Можно рекомендовать и другой метод определения областей ключевых задач.

В ходе интервью консультант составляет список узких мест в деятельности предприятия, который обсуждается на совещании с участием директора предприятия, двух-трех его заместителей и консультанта по управлению. Число участников совещания не должно превышать пяти человек.

Задача совещания — выявить все факторы (положительные и отрицательные), от которых зависят результаты. Из них выделяются затем те, на которые могут воздействовать непосредственно руководители. Выявленные факторы записываются в форме: «Наши возможности...» При этом следует избегать слишком общих формулировок, таких, например, как: «Наши возможности в области реализации продукции».

Примеры правильных формулировок приведены ниже.

1. Наши возможности по нахождению новых потребителей продукции.

2. Наши возможности в области конструирования новых изделий, пользующихся повышенным спросом.

3. Наши возможности вести точный текущий учет выполнения заданий по реализации.

Приведенный перечень соотносится со следующими областями ключевых результатов.

1. Анализ потребностей в продукции.

2. Изучение требований к конструированию новых изделий.

3. Совершенствование системы информации.

Возможно, многие руководители не привыкли к подобному образу мышления, и консультант по управлению должен быть готов к дискуссии.

К концу совещания области ключевых результатов необходимо сформулировать. Каждая из них должна быть закреплена за определенными работниками в зависимости от величины предприятия. В группу может входить от 2 до 4 человек, включая консультанта. Эти группы организуют внутренние совещания, на которых определяют факторы, ведущие в пределах каждой области к положительным или отрицательным результа-

там. Например, в «производительности труда» такими факторами могут быть:

- 1) нормирование труда;
- 2) исследование приемов и методов труда;
- 3) организация рациональной системы материально-го стимулирования;
- 4) подготовка и обучение рабочих;
- 5) ликвидация простоев оборудования.

Некоторые факторы могут повторяться в других областях ключевых результатов. Поэтому после определения основных и подчиненных областей ключевых результатов их следует скорректировать, с тем чтобы факторы (задачи) отдельных областей по возможности не пересекались.

Одна из целей выявления областей ключевых результатов — создание рамок, ограничивающих ключевые задачи руководителей. Как правило, отдельные стороны деятельности руководителя относятся к различным областям ключевых результатов. Задача консультанта по управлению состоит в размежевании областей ключевых результатов между руководителями с такой степенью точности, чтобы каждый руководитель без особых трудностей мог на их основе определить круг своих ключевых задач.

Для определения ключевых задач руководителей и уяснения связей этих задач с целями предприятия составляют карты воздействия руководителей на ключевые результаты (приложение 3). Карта воздействия представляет собой таблицу, в подлежащем которой перечислены основные и подчиненные области ключевых задач, а в сказуемом — уровни руководителей, воздействующих на ключевые результаты. В карте отмечены те ключевые задачи, за выполнение которых данный руководитель несет ответственность. При этом может обнаружиться, что за получение результатов в ряде подчиненных областей ключевых результатов никто из руководителей не отвечает или за выполнение одной и той же задачи несут ответственность несколько руководителей. Последний случай показывает, что в организации существует дублирование функций руководства. В этом случае необходимо уточнить распределение труда между руководителями.

Недостатки в распределении функций между руководителями устраняются путем корректирования разделе-

ния труда, которое может повлечь за собой изменения в организационной структуре предприятия. При этом следует учитывать и ряд других факторов, например: структуру производственного процесса, виды выпускаемой продукции, размеры производственных подразделений и др.

На основе карт воздействия на результаты можно разработать ряд вариантов распределения труда на предприятии и выявить затем из них наиболее эффективный.

При осуществлении основных направлений совершенствования управления наиболее достоверную информацию несут карты ключевых задач руководителей, но по ряду причин выявление и анализ узких мест производства следует проводить до составления этих карт. На разных предприятиях такие исследования выполняются различными способами; в большинстве случаев они должны затрагивать следующие вопросы:

а) формальная и фактическая организационная структура предприятия;

б) система повышения квалификации работников предприятия, особенно руководителей;

в) применяемые методы управления;

г) система информации, используемая для подготовки и проверки решений;

д) внешние факторы, оказывающие воздействие на производственный процесс предприятия: предписания вышестоящих организаций, условия реализации продукции, производственная кооперация, резервы рабочей силы, обеспеченность материалами, размеры станочного парка и т. д.;

е) отношения между руководителями, специалистами, исполнителями и причины, определяющие эти взаимоотношения.

Для исследования этих вопросов по каждой области ключевой деятельности рекомендуется создать группы из 2—4 руководителей (в зависимости от величины предприятия). Перед созданными группами следует поставить конкретные вопросы — названные выше или другие, важные с точки зрения предприятия. Работа групп поможет создать благоприятное отношение к предложениям, связанным с внедрением метода управления посредством целей.

На основе результатов анализа производится уточнение целей предприятия. В каждой области ключевых за-

дач следует сформулировать одну или несколько целей. Причем фиксировать следует как текущие, так и перспективные цели. Текущие цели могут представлять собой какой-либо этап в достижении долгосрочных целей, они учитывают конкретные условия развития производства на предприятии в зависимости от реальной обстановки.

Степень участия предприятия в формировании перспективных целей можно определить, исходя из следующих трех ситуаций.

1. Предприятие не принимает участия в постановке своих перспективных целей, поскольку эту функцию взяли на себя вышестоящие органы.

2. Перспективные цели предприятия определяются в узком кругу руководителями высшего уровня предприятия.

3. В разработке перспективных целей предприятия принимают участие все работники предприятия.

Последняя ситуация считается наилучшей с точки зрения внедрения целевого управления, поскольку в этом случае усилия всего коллектива объединяются в одном направлении.

На основе результатов анализа положения на предприятии и окончательно сформулированных целей составляется план организационно-технических мероприятий (см. раздел 6).

После осуществления всех вышеуказанных операций можно приступить к составлению важнейшего документа системы управления посредством целей — карты ключевых задач руководителя.

4.

КАРТА КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧ РУКОВОДИТЕЛЯ

Карта ключевых задач содержит перечень обязанностей руководителя, выполнение которых имеет существенное значение для достижения ключевых результатов. Карта показывает также, как руководитель справился с выполнением ключевых задач.

В ходе составления первого варианта карты ключевых задач определяется набор факторов, затрудняющих

выполнение ключевых задач, и мероприятий, необходимых для устранения влияния этих факторов.

Карта ключевых задач содержит информацию, на основе которой можно оценить уровень выполнения руководителем возложенных на него обязанностей и определить:

а) участок работы, на котором руководитель нуждается в помощи, и в чем эта помощь может быть конкретно выражена;

б) направление, в котором руководителю для улучшения результатов труда следует повысить свою квалификацию;

в) предложения, которые необходимо включить в индивидуальный план организационно-технических мероприятий;

г) недостатки организационной структуры предприятия;

д) недостатки в работе вспомогательных и обслуживающих подразделений;

е) недостатки в производственной политике предприятия, которые не позволяют сформулировать точные цели в областях ключевых задач.

Следует заметить, что карта ключевых задач не является полным перечнем задач руководителя, списком его должностных обязанностей или документальной основой для изменения организационной структуры предприятия.

Рассмотрим процесс составления карты ключевых задач руководителя, которая состоит из двух частей.

В первой части карты (приложение 4) фиксируются общие данные, характеризующие должностные обязанности руководителя: фамилия, имя, отчество руководителя, название должности, место ее в организационной структуре предприятия, основная цель работы, участки, за которые руководитель несет ответственность, и границы прав руководителя. В некоторых вариантах карты ключевых задач показывается также организационная структура высших звеньев управления предприятием (приложение 5).

Вторая часть карты (приложение 6) содержит перечень ключевых задач руководителя и представляет собой таблицу из четырех столбцов.

Ключевая задача (в пределах некоторого отрезка времени) не изменяется, как и область ключевых результа-

тов. Ключевая задача должна быть сформулирована так, чтобы она:

- а) определяла конкретные направления деятельности;
- б) оставалась актуальной в течение некоторого периода времени;
- в) степень ее выполнения могла быть оценена на основе достигнутых результатов.

В первом столбце таблицы перечислены те области ключевых результатов, на которые руководитель и его подчиненные оказывают существенное воздействие. Для каждой области ключевых результатов указаны ключевые задачи, за решение которых несут ответственность руководитель и его подчиненные.

Во второй столбец карты ключевых задач руководителя заносятся цели, соответствующие поставленным задачам. Их формулировка должна позволять оценить степень выполнения ключевой задачи.

В третьем столбце карты ключевых задач руководителя фиксируются названия источников информации, на основе которых оценивается степень достижения поставленных перед руководителем целей.

Четвертый столбец карты ключевых задач руководителя предназначен для записи предложений по совершенствованию организации производства и управления. На основе внесенных предложений составляется второй важный документ управления посредством целей — индивидуальный план организационно-технических мероприятий.

Труд руководителей высшего уровня носит по отношению к работникам, находящимся на более низких ступенях иерархии, характер «помощи и обслуживания». Поэтому наиболее целесообразно начинать составление карт ключевых задач с руководителей линейных подразделений, т. е. с тех руководителей, которые оказывают непосредственное воздействие на превращение плановых заданий в продукцию, услуги, проекты и т. д. Сначала составляются карты ключевых задач для мастеров, старших мастеров, начальников групп и лишь затем — для руководителей высшего уровня.

В составлении карты ключевых задач принимают участие руководитель — автор карты и консультант по управлению. К началу составления карты ключевых задач должны быть завершены следующие предварительные операции:

1) составление и корректирование карт воздействия руководителей на ключевые результаты по всему предприятию;

2) формулирование целей участка работы каждого руководителя.

5.

ЭТАПЫ СОСТАВЛЕНИЯ КАРТЫ КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧ РУКОВОДИТЕЛЯ

Составление карты ключевых задач руководителя осуществляется в четыре этапа.

На первом этапе — формулирование ключевых задач — в первый столбец карты ключевых задач записывают последовательно области ключевых результатов, на которые руководитель оказывает воздействие (см. приложение 5). Эти данные получают из карты воздействия руководителя на ключевые результаты. Под каждой областью ключевых результатов записывают те действия, которые руководитель должен предпринять для достижения стоящих перед ним целей. Так получают ключевые задачи руководителя.

Формулировка ключевой задачи должна быть конкретной. Например, начальник отдела сбыта в области ключевых результатов «Продажа продукции» может сформулировать свои ключевые задачи в следующем виде: «Установить показатели, характеризующие ежемесячный объем продаж; сравнивать ежемесячно фактический объем продаж с установленными показателями; провести ряд мероприятий для достижения планового оборота».

Ключевая задача должна быть сформулирована таким образом, чтобы результат ее решения выражался в количественной форме. «Организовать необходимую операцию» — слишком общее качественное определение. «Достичь положения, при котором поставщики соблюдают сроки поставок, указанные в договорах» — более конкретная формулировка. Если ключевая задача определена правильно, то критерий оценки автоматически выводится из данного определения.

Формулирование ключевых задач руководителей выглядит сравнительно несложной работой, но это — ответственный этап в составлении карты ключевых задач руководителя. Дело в том, что задачи руководителя, как правило, затрагивают целый ряд областей ключевых результатов, вследствие чего определение критериев оценки их выполнения может оказаться затруднительным.

Поэтому руководителю после предварительной беседы с консультантом по управлению и первоначальной формулировки ключевых задач рекомендуется подумать в течение 2—3 дней о возможных критериях оценки выполнения им задач, прежде чем формулировать ключевые задачи окончательно.

На втором этапе — определение целей — используются бланки карт ключевых задач руководителя, в которых заполнен столбец «Область ключевых результатов и ключевые задачи». На каждом бланке карты фиксируют только одну область ключевых результатов, оставляя место для возможных дополнений. Заполняется бланк построчно, для каждой ключевой задачи (приложение 7).

При определении целей задача консультанта состоит в том, чтобы направлять усилия руководителя прежде всего на достижение ключевых результатов. При формулировании цели за основу следует взять определение ключевой задачи.

Сформулированная цель должна удовлетворять следующим трем условиям.

1. Из определения цели должен следовать непосредственно ответ на вопрос: «В каком случае можно считать ключевую задачу выполненной?».

2. Цель должна указывать результаты, которые будут достигнуты при хорошей работе, а не мероприятия, которые нужно выполнить. Последнее означало бы, что ключевые задачи не дифференцированы в достаточной степени и их дальнейшее разделение осуществлено вместо выявления целей.

Соблюдение этих двух условий помогает определить ключевые задачи в их логической последовательности. Но эти условия не обеспечивают еще соответствия целей руководителя общим целям предприятия. Следующее (третье) условие отвечает этому требованию.

3. Карту ключевых задач руководителя не следует перегружать перечислением второстепенных целей, слабо

связанных с достижением общих целей. Чтобы отделить главные цели от второстепенных, по поводу каждой из целей руководителю надо ответить на вопрос: «Будете ли Вы планировать дополнительные мероприятия для достижения этой цели, если она не выполнена?». Если ответ отрицательный или неопределенный, то цель второстепенна, и ее можно не вносить в карту ключевых задач.

В том случае когда известно, что цель очень важна, но судить о степени ее достижения трудно вследствие отсутствия информации, цель вносят в столбец «Предложения по исправлению положения». При первом составлении карты ключевых задач таких предложений обычно бывает довольно много.

Практика показывает, что определение целей — наиболее сложный этап внедрения метода целевого управления. Чаще всего трудности возникают потому, что ключевые задачи сформулированы недостаточно четко. Особенно внимательно следует относиться к определениям, в которых встречаются такие выражения, как: «Информировать», «Принять к сведению», «Внести предложения», «Сообщить» и т. д. Они указывают на то, что за достижение конкретной цели несет ответственность какой-либо другой руководитель, а не тот, карта ключевых задач которого составляется. Реальным критерием достижения цели является количественная или качественная оценка результатов труда руководителя.

В качестве примера рассмотрим одну из ключевых задач главного бухгалтера: «Снабжение руководителей информацией, необходимой для компетентного управления (в части расходов)». Пусть цели сформулированы при этом следующим образом:

- а) руководители получают информацию по возможности быстро;
- б) объем информации достаточен;
- в) информация используется для снижения расходов;
- г) затраты на сбор и обработку информации сравнительно невелики.

Приведенные формулировки целей неудачны, так как они недостаточно конкретны.

Задача консультанта в этом случае состоит в том, чтобы убедить руководителя попытаться еще раз сформулировать цели, избегая неконкретных характеристик, таких, как «достаточный», «соответствующий», «приблизительно», «много», «по возможности быстро», «в соот-

ветствующем объеме», «в нужной степени», «минимально», «максимально», «сравнительно много» и т. п.

Правильными формулировками целей в ключевой задаче главного бухгалтера «Снабжение руководителей информацией, необходимой для компетентного управления (в части расходов)» можно считать, к примеру, следующие:

а) еженедельные отчеты поступают к руководителям не позже чем через 2 дня после окончания отчетного периода;

б) ежемесячные рапорты по проверке точно указывают виновников и причины перерасхода;

в) информация, поступающая к руководителям, охватывает все результаты труда, зафиксированные в их картах ключевых задач;

г) расходы на систему информации не превышают 3800 руб. в год.

Приведенный пример можно использовать и для характеристики другого аспекта проблемы: ставить ли проблему применительно к фактически существующим условиям или к условиям, которые могли бы возникнуть в результате определенных действий руководства. Допустим, что ежемесячные рапорты (см. пункт «б») фактически представляются через 3 недели после окончания отчетного месяца. Однако в ходе формулирования ключевых задач выяснилось, что рапорты могут быть представлены и через 2 недели после окончания отчетного месяца. Некоторое изменение методов использования работы по составлению рапорта или ее организации сократило бы время на его подготовку до 4 дней.

В этих условиях во второй столбец карты заносится цель: «Предоставление ежемесячного рапорта в двухнедельный срок», поскольку для ее достижения не нужно производить организационных или методических изменений. А в графу предложений — «Возможность сокращения срока предоставления рапорта до 4 дней», поскольку для достижения такого положения необходимо изменить существующие методы выполнения работы (например, внедрить более совершенную вычислительную технику).

На третьем этапе — определение основ оценки результата — нужно руководствоваться следующими принципами.

1. Для оценки конкретного результата не устанавли-

вать более одного показателя. Исключение делается лишь в том случае, если оценка вычисляется в виде дроби, числитель и знаменатель которой представляют собой различные показатели.

2. Результат выполнения ключевой задачи должен измеряться количественным или качественным показателем. В последнем случае следует указывать требуемый уровень качества так, чтобы его можно было проверить.

3. В случае качественного показателя основой оценки часто является субъективное мнение руководителя, которое складывается под влиянием личных контактов с работниками данного или другого предприятия, непосредственных впечатлений о результатах труда и т. п.

4. В том случае если для какого-либо результата невозможно определить основу оценки, в соответствующем столбце карты нужно записать: «Основа оценки отсутствует». В столбце предложений такой записи должен соответствовать перечень действий, которые нужно выполнить, чтобы сформулировать основу оценки. Если предложения показывают, что затраты на формирование основы оценки слишком велики по сравнению с тем эффектом, который дает основа оценки, то данная цель снимается с карты ключевых задач руководителя.

5. В том случае если существующая основа оценки оказывается недостаточной или неполной, следует записать в карту примечание: «Существующая основа оценки недостаточна». Такому примечанию должно соответствовать предложение по усовершенствованию основы оценки (см. приложения 6, 7).

Четвертый этап — заполнение столбца предложений по исправлению положения для достижения результатов — осуществляется после определения целей и основ оценки. Заполняя эту часть карты, руководитель должен иметь в виду:

- а) обеспечение достижения поставленных целей;
- б) определение и формулирование более напряженных, чем зафиксированные в настоящее время в карте ключевых задач, целей.

Формулировать предложения следует примерно таким образом: «Думаю, что напряженность поставленных в настоящее время целей можно повысить, если...» Предложения рекомендуется давать в лаконичной форме, не перегружая их детализированными пояснениями:

Каждый руководитель должен сам составлять свою карту ключевых задач. Консультант по управлению уточняет вопросы терминологии, способы измерения результатов труда и информационный источник основы оценки.

Непосредственный начальник руководителя подключается к составлению карты, когда наступает необходимость уточнить границы прав руководителя и определить, в какой мере он может их передавать другому работнику. Желательно, чтобы начальник не принимал участия в разработке карты, пока черновик карты полностью не составлен, по следующим причинам.

1. У начальника — не один подчиненный, и поэтому ему трудно включиться с полной отдачей в разработку карт ключевых задач каждого из них. Кроме того, начальнику нелегко найти время, которое было бы одинаково удобно для всех участников обсуждения карты: для него самого, автора карты и консультанта. Составление карты может по этой причине затянуться, а это не принесет пользы делу.

2. Если начальник лишь временами подключается к разработке карты, то его приходится каждый раз вводить в курс дела: как происходил процесс составления карты до настоящего момента, почему руководитель и консультант пришли именно к тем или иным решениям и т. п., а это требует значительных затрат времени.

3. В ходе составления карты ключевых задач руководитель основательно продумывает стоящие перед ним цели и планирует свою работу. Опыт составления карт показывает, что начальник, подключаясь к составлению карты подчиненного, обычно перехватывает у него инициативу. Это оказывает отрицательное влияние на разработку карты ключевых задач, поскольку в этом случае карта может превратиться в директиву: «Делай то, что сказал начальник». А подобная директива уменьшает ответственность руководителя за выполнение поставленных задач и снижает стремление как можно лучше справиться с их выполнением. Кроме того, она разрушает основную направленность карты — выразить то, что, по мнению данного руководителя, должно быть сделано.

4. Хороший консультант создает при обсуждениях доверительную атмосферу. Только в таком случае выявляются все трудности работы руководителя. Создание такой атмосферы в присутствии третьего лица, особенно непосредственного начальника, удается крайне редко.

Однако в некоторых случаях участие непосредственного начальника в разработке карты ключевых задач подчиненного необходимо. Потребность в этом возникает, например, при ликвидации ошибок в распределении труда на предприятии. Однако решение этих вопросов должно происходить вне непосредственного обсуждения руководителем и консультантом проблем составления карты ключевых задач.

Практика показывает, что разработка карты ключевых задач руководителя должна занимать от двух до четырех недель. Как правило, менее чем за две недели руководитель не успевает усвоить новые требования и новый подход к своей работе. Если же составление карты занимает более четырех недель, то, не видя реальных результатов обсуждения карты, руководитель может потерять интерес к проблеме в целом.

В период непосредственного составления карты следует ограничиться тремя — пятью беседами с консультантом. Продолжительность каждой беседы — 2—3 ч. Между встречами с консультантом рекомендуется предусматривать 2—3 дня для размышлений.

6.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНИЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ

Управление посредством целей не дает хороших результатов, если руководители предприятий, особенно высшего уровня, не совершенствуют систематически методы и организацию своей работы. Чтобы этого не случилось, руководитель составляет индивидуальный план организационно-технических мероприятий (приложение 8), являющийся подсистемой в системе организационно-технических мероприятий предприятия.

Приступая к составлению индивидуального плана, руководитель в первую очередь согласовывает со своим начальником общее направление совершенствования работы; на этой стадии в разработке плана принимает участие и консультант.

При этом необходимо определить:
ожидаемые результаты;

имеющиеся средства для выполнения намечаемых мероприятий;

возможные формы и объем помощи для осуществления мероприятий со стороны непосредственного начальника и коллег руководителя.

Важной позицией индивидуального плана являются мероприятия, которые позволяют улучшить результаты труда; достичь прежних результатов с меньшими затратами; повысить вероятность достижения важных с точки зрения предприятия в целом результатов.

После согласования этих вопросов со своим начальником руководитель в течение недели разрабатывает конкретный план организационно-технических мероприятий.

При составлении индивидуального плана следует руководствоваться:

- а) картой ключевых задач;
- б) планом организационно-технических мероприятий для предприятия в целом;
- в) идеями, возникшими в результате анализа деятельности предприятия.

Для наглядности предложения в плане условно маркируются буквами Р, Н или Д. Эта маркировка позволяет сразу отделять предложения, которые руководитель внедряет сам (Р), от тех, которые внедряются с помощью его начальника (Н) или других руководителей (Д).

Предложения по исправлению положения целесообразно группировать в разрезе областей ключевых результатов. Это дает возможность упорядочить учет выполнения индивидуальных планов в соответствии с планами предприятия в целом.

Примером возможной группировки проблем может служить следующий список:

- 1) изменение методов работы, внедрение новых технологических процессов;
- 2) увеличение производственных мощностей;
- 3) повышение рентабельности предприятия;
- 4) совершенствование организации и управления;
- 5) повышение квалификации руководителей, специалистов и рабочих;
- 6) исследование и выявление факторов, затрудняющих достижение более высоких результатов труда.

Таким образом, индивидуальный план организационно-технических мероприятий представляет собой пере-

чень наиболее важных для данного подразделения работ, составляемый руководителем при участии его непосредственного начальника.

По объему затрат на выполнение мероприятий их можно разделить на две группы:

а) мероприятия, внедрение которых требует значительных затрат материальных средств, труда и времени. Как правило, такие мероприятия включаются в план предприятия в целом; в отдельных случаях — в индивидуальные планы руководителей;

б) мероприятия, осуществление которых требует сравнительно небольших затрат материальных и трудовых ресурсов и к выполнению которых можно приступить немедленно. Эти предложения фиксируются в индивидуальном плане как текущие.

Кроме своих индивидуальных заданий и работ, зафиксированных в индивидуальном плане, руководитель выполняет частично планы организационно-технических мероприятий предприятия в целом (или подразделения).

Внедрение крупных предложений, требующих больших затрат, часто вызывает потребность в помощи других руководителей. В таких случаях руководитель, составляющий индивидуальный план мероприятий, должен согласовать позиции и сроки выполнения его с руководителями подразделений предприятия, которых будут касаться планируемые изменения. Тогда все исполнители смогут включить в свои планы соответствующие конкретные задания.

Наиболее важным мероприятиям, вытекающим из плана предприятия в целом, руководитель должен отводить в индивидуальном плане главное место.

К плану усовершенствования предприятия в целом и индивидуальным планам руководителей предъявляется единое требование: они должны быть реальными, т. е. учитывать время, необходимое на выполнение мероприятий, имеющиеся материальные ресурсы и возможности непосредственных исполнителей.

Опыт показывает, что, если руководитель включит в план слишком много мероприятий, он не сумеет выполнить их к установленному сроку. Это вызовет нарушение ритмичности работы всего предприятия, поскольку от реализации взятого данным руководителем плана зависит выполнение индивидуальных планов других руководителей. Поэтому индивидуальный план организационно-тех-

нических мероприятий не должен включать более трех мероприятий по решению определенной проблемы.

Индивидуальный план организационно-технических мероприятий утверждает непосредственный начальник руководителя.

В обязанности начальника руководителя входит проверка выполнения индивидуального плана и других работ, за которые руководитель несет ответственность. В случае возникновения задержек, угрожающих срывом сроков выполнения работ, руководитель обязан своевременно информировать об этом своего начальника. Большую помощь при оценке уровня выполнения руководителем его должностных обязанностей могут оказать записи результатов анализа по форме, приведенной в приложении 9.

Недостатком деятельности руководителя является также планирование заданий, реализация которых с помощью средств, находящихся в настоящее время в распоряжении предприятия, неосуществима. Это дискредитирует метод управления посредством целей и снижает авторитет руководителя и его начальника.

Индивидуальные планы организационно-технических мероприятий обычно составляются на один квартал и являются вторым по важности документом системы управления посредством целей после карты ключевых задач руководителя.

Индивидуальный план нужно составлять в трех экземплярах: для руководителя, его непосредственного начальника и отдела НОТ.

7.

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА

Результаты труда просматриваются руководителем совместно с его начальником для того, чтобы:

а) оценить результаты труда руководителя по выполнению им ключевых задач и корректировку целей карты ключевых задач на следующий квартал;

б) оценить выполнение индивидуального плана организационно-технических мероприятий и определить основные направления плана на следующий квартал.

В ходе беседы руководитель и его начальник выясняют:

а) какие шаги следует предпринять, чтобы достичь поставленных целей;

б) какие средства необходимы для достижения этих целей;

в) какую помощь начальник может оказать руководителю в ходе выполнения последним задач по достижению поставленных целей.

Блок-схема процедуры анализа результатов труда показана в приложении 10.

Не следует допускать, чтобы анализ результатов труда принимал характер своего рода судебного процесса, в котором руководителю отведена роль обвиняемого, а его начальнику — роль прокурора. В таком случае руководитель начнет, естественно, защищаться, и беседа грозит превратиться в ожесточенный спор. При этом действительное положение вещей останется невыясненным.

Анализ результатов труда имеет целью подведение итогов в части достигнутых руководителем результатов и принятие решений по вопросам дальнейшего развития; он не ставит перед начальником задачи оценить личность подчиненного. Правильно проведенный анализ результатов труда стимулирует трудовую деятельность руководителя, повышает эффективность его труда.

Периодичность проведения просмотров результатов труда зависит от условий и потребностей каждого конкретного предприятия. График проведения просмотров составляется на длительный период, например на год (приложение 11). Продолжительность одного просмотра обычно колеблется от 2 до 4 ч.

Квалификация руководителей и успех внедрения целевого управления находятся в тесной взаимосвязи друг с другом. Чем выше квалификация руководителей, тем значительнее результаты внедрения системы управления посредством целей; чем успешнее внедряется система, тем быстрее повышается квалификация руководителей. Блок-схема процесса составления и реализации плана повышения квалификации руководителей показана в приложении 12.

Потенциальные возможности руководителя и потребность в повышении его квалификации следует определять на основе информации, полученной в процессе анализа результатов труда. Чтобы определить потребности в по-

вышении квалификации руководителя, его непосредственный начальник должен ответить на следующие вопросы.

1. Соответствует ли руководитель занимаемой должности?
2. Следует ли перевести его на другую должность?
3. Если да, то когда можно произвести повышение и на какую должность?

При оценке потребности в повышении квалификации руководителя необходимо принимать во внимание требования к его труду, учитывая круг его обязанностей в настоящее время и в случае повышения в должности, а также предполагаемые изменения общего положения предприятия в будущем. Следует выявить также потребность самого руководителя в повышении им своей квалификации.

Потенциальные возможности руководителя не рекомендуется обсуждать с ним очень подробно, о результатах обследования ему также не следует давать слишком подробную информацию, поскольку это может в ряде случаев принести вред делу.

После анализа потенциальных возможностей и определения потребности в повышении квалификации руководителя и его начальник намечают план повышения квалификации руководителя, а также конкретные формы его реализации, наиболее подходящие данному руководителю.

8.

УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДА УПРАВЛЕНИЯ ПОСРЕДСТВОМ ЦЕЛЕЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Одним из основных условий функционирования управления посредством целей является поддержка со стороны руководства предприятия и общественных организаций. Если это условие не выполнимо, начинать внедрение целевого управления не имеет смысла. Директор предприятия оказывает решающее влияние на стиль работы всех подразделений этого предприятия.

Руководители предприятия и его общественных организаций должны сообщить о своей поддержке внедрения новых методов управления всему коллективу предприятия в устном выступлении или с помощью соответствующих органов печати.

Директор предприятия не в состоянии решать все вопросы, касающиеся различных уровней управления. Возможности и время любого человека ограничены. Коллектив, подчиненный директору, обладает огромными запасами знаний, опыта и энергии. При авторитарном типе руководства (когда проверяется решение всех вопросов, вплоть до мелочей, а за малейшие промахи следует наказание) имеющиеся запасы знаний, опыта и энергии работников — руководителей, специалистов и исполнителей — используются минимально. Максимальное их использование возможно лишь при условии демократического типа руководства, предполагающего широкое делегирование прав на все уровни организации. Без применения демократического стиля управления целевые методы представляют собой лишь обычные формы внутризаводского планирования, которые не могут в полной мере реализовать крупные резервы знаний, опыта и энергии руководителей низшего и среднего уровня, специалистов и исполнителей.

Решение целого ряда проблем, так или иначе затрудняющих достижение поставленных целей, может значительно упроститься в том случае, если на предприятии постоянно осуществляется совершенствование организации и управления. Уже в условиях предприятия средних размеров решение этой задачи становится не под силу руководителям высшего уровня. Задачей их является содействие осуществлению соответствующих мероприятий. Практически выполнение заданий по совершенствованию организации и управления должно стать обязанностью специального организатора, имеющего достаточно высокую квалификацию. Такой специалист постоянно нужен на предприятии и во время внедрения метода управления посредством целей.

Широкое делегирование прав на всех уровнях управления создает положение, при котором руководители должны самостоятельно принимать наиболее важные решения, а также проверять их исполнение. Для этого руководителям требуется достаточная, качественная и своевременная информация. Система информации должна

давать основу и для определения конкретных ключевых задач руководителей и для измерения результатов. Это необходимо для обеспечения эффективности просмотров результатов труда и самоконтроля.

Метод управления посредством целей иногда предполагает вовлечение дополнительных сведений к существующей системе информации для обеспечения проверяемости выполнения всех заданий. Отсутствие опеки и самоконтроль стимулируют выполнение руководителем ключевых задач.

Деятельность службы кадров предприятия способствует созданию благоприятной обстановки для проявления руководителями собственной инициативы в решении многих проблем, в том числе при внедрении метода целевого управления. С точки зрения предприятия важно, чтобы эта инициатива получила нужную направленность. Карты ключевых задач и индивидуальные планы исправлений координируют усилия руководителей, но система целевого управления предъявляет к квалификации руководителей более высокие требования, чем другие системы управления. Недостатки в повышении квалификации руководителей выявляются в основном в процессе просмотров потенциальных возможностей руководителей и результатов их труда. Работа службы кадров предприятия должна быть организована таким образом, чтобы целенаправленно учитывались результаты этих просмотров и обеспечивалось планомерное течение процесса повышения квалификации кадров.

Западные теоретики метода управления посредством целей, как правило, не рекомендуют связывать его непосредственно с системой премирования. Особенно вредно, по их мнению, использовать такую систему премирования, основные показатели которой совпадают с целями, обозначенными в картах ключевых задач руководителей. В таком случае руководители будут стремиться выбирать в качестве целей как можно более низкие показатели, и главное преимущество системы целевого управления будет утрачено.

На социалистических предприятиях существует система премирования, влияние которой на повышение производительности труда и качество продукции трудно переоценить. Поэтому при внедрении метода, естественно, возникает вопрос об увязывании управления посредством целей с системой премирования на предприятии.

Если модифицировать систему премирования так, чтобы основные показатели ее не совпадали с целями, включенными в карты ключевых задач руководителей, то возникает следующее противоречие. Известно, что карта ключевых задач руководителя включает задачи, выполнение которых дает наиболее значимые для предприятия результаты. Если не стимулировать выполнение этих задач, то материально будет поощряться выполнение руководителем только маловажных трудовых задач. Следовательно, показатели премирования должны совпадать с целями, зафиксированными в карте ключевых задач руководителя. (В приложениях 13, 14, 15 приведено сравнение показателей премирования с ключевыми задачами и целями начальника отдела снабжения, начальника производственного отдела и коммерческого директора соответственно.) Однако прогрессивная роль метода целевого управления может при этом несколько уменьшиться.

Кроме того, результаты проведенных в нашей стране социологических исследований показывают, что материальные стимулы играют определяющую роль только на уровне исполнителей. На уровне руководителей решающее значение имеют другие движущие мотивы, такие, например, как высокая сознательность, коммунистическое отношение к труду, социалистическое соревнование.

* *

*

Опыт экспериментального использования метода управления посредством целей показывает, во-первых, что он позволяет существенно уменьшить нагрузки в области оперативной работы руководителя и, следовательно, заострить внимание на перспективных вопросах. В результате этого подготавливаются условия для выявления и решения потенциальных проблем с целью повышения эффективности и качества работы всей хозяйственной организации в будущем. Во-вторых, метод управления посредством целей является динамичной системой развития, которая самокорректируется в процессе ее функционирования на основе регулярно осуществляемого анализа ключевых результатов труда руководителей различных уровней, что также способствует росту эффективности и качества работы организации в целом.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

План-график внедрения системы целевого управления (задачи консультантов) ¹

№ п/п	Задачи консультантов	Месяцы											
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й	9-й	10-й	11-й	12-й
1.	Подготовительные работы . . .	×	×										
2.	Уточнение целей предприятия и его подразделений	×	×	×	×								
3.	Определение областей ключевых результатов	×	×	×	×								
4.	Определение степени воздействия руководителей в областях ключевых результатов . . .		×	×									
5.	Корректирование областей ключевых результатов		×	×	×	×							

**Основные и подчиненные области ключевых результатов
предприятия (вариант)**

Основные области ключевых результатов	Подчиненные области ключевых результатов
1. Рентабельность	а) товарная продукция, валовая продукция; б) чистая продукция; в) прибыль; г) себестоимость продукции; д) стоимость основных фондов; е) стоимость оборотных фондов; ж) заработная плата; з) стоимость услуг
2. Продукция	а) деятельность, направленная на выполнение плановых заданий по объему и ассортименту продукции; б) использование рабочей силы, основных и оборотных средств и готовой продукции; в) производственные мощности
3. Производительность труда	а) отношения между рабочими и инженерно-техническими работниками; б) производительность машин и механизмов; в) скорость движения материалов; г) эффективность работы транспорта; д) потери рабочего времени
4. Качество	а) фиксирование требований, предъявляемых потребителями, и учет этих требований при формировании качества продукции; б) оценка взаимозаменяемых материалов с точки зрения качества продукции; в) сравнение продукции предприятия с аналогичной продукцией других предприятий
5. Затраты	а) себестоимость продукции
6. Реализация	а) прогнозирование потребности в производимой продукции и услугах; б) получение текущей информации о выполнении плана реализации
7. Новые изделия	а) исследование и развитие производства, б) проектирование новых изделий; в) внедрение новых изделий
8. Совершенствование организации и управления	а) распределение труда «по горизонтали» (между руководителями одного уровня); б) распределение прав «по вертикали» (между различными уровнями управления); в) оценка потенциальных возможностей руководителей с точки зрения внедрения системы управления посредством целей; г) разработка организационной структуры предприятия на ближайшие 5—10 лет;

Основные области ключевых результатов	Подчиненные области ключевых результатов
9. Психологический климат на предприятии	д) организация обучения и повышения квалификации руководителей а) создание обоснованной системы заработной платы; б) сравнение условий труда на данном и родственных предприятиях; в) сравнительная оценка по родственным предприятиям числа прогулов и несчастных случаев, показателей текучести кадров

Карта воздействия руководителей на ключевые результаты¹

Области ключевых результатов	Руководители	Главный инженер	Главный конструктор	Заместитель директора по производству	...	Мастер 1-го участка	Начальник отдела сбыта
Новые изделия		× × ×					
1. Анализ потребностей в продукции			× × ×		...		× × ×
2. Изучение патентной информации			× × ×		...	× × ×	
3. Изготовление опытных образцов				× × ×	...	× × ×	
4. Запуск в серийное производство							

¹ Знаком ××× отмечены задачи, за выполнение которых руководитель несет ответственность.

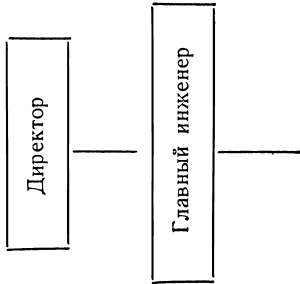
Карта ключевых задач руководителя (часть 1, вариант 1)

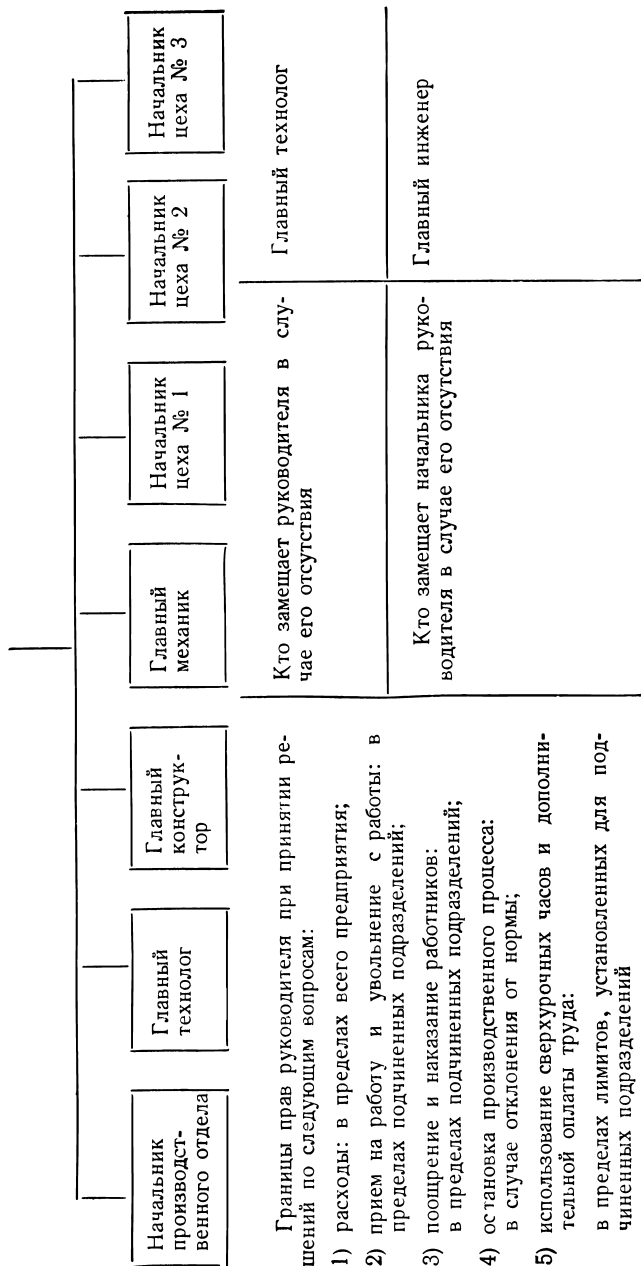
Должность: механик по эксплуатации Фамилия, имя, отчество: Тамм Юрий Арвович В случае отсутствия его замещает: Должность: бригадир Фамилия, имя, отчество: Каск Яан Иварович	Основная цель работы: обеспечивать безаварийную работу оборудования в подчиненном подразделении, быстро устранять аварии и недостатки	Непосредственный начальник руководителя: Должность: начальник цеха Фамилия, имя, отчество: Кууск Аксель Яанович В случае отсутствия его замещает: Должность: старший мастер Фамилия, имя, отчество: Мяги Лембит Юрьевич
Границы прав руководителя при принятии решений по следующим вопросам: 1) подавать предложения начальнику цеха по вопросам приема на работу и увольнения с работы; 2) накладывать взыскания и использовать фонд старшего мастера для поощрения подчиненных; 3) изменять или останавливать процесс производства в случае аварии; 4) распределять работу между членами бригады, назначать сверхурочные часы; 5) представлять заявки на требуемые в производстве материалы и инструменты; 6) использовать материалы и запчасти, выделенные для подразделения.	Обязанности, которые нельзя передать подчиненным: 1) обучение технике безопасности; 2) регистрация явок на работу; 3) планирование загрузки оборудования; 4) стимулирование подчиненных; 5) осуществление газоопасных работ.	

Карта ключевых задач руководителя (часть 1, вариант 2)

Должность: главный инженер, первый заместитель директора	Фамилия, имя, отчество: Бахирев Дмитрий Алексеевич	Место в организации: руководитель высшего уровня
Основная цель работы: планирование, организация и контроль технической подготовки производства	Несет ответственность за реализацию следующих планов: а) производства; б) организационно-технических мероприятий; в) повышения качества и др.	

Утвержденная организационная структура





Карта ключевых задач руководителя (часть 2)

Области ключевых результатов и ключевые задачи	Цели	Основа оценки результатов (источник информации)	Предложения по исправлению положения
I. Машины и механизмы 1. Обеспечить бесперебойную работу всего оборудования в отделе 2. Обеспечить бесперебойную работу энергосетей 3. Обеспечить безаварийную работу всего оборудования отделения в течение смены II. Обучение 1. Достичь соответствия квалификации подчиненных требованиям выполняемой работы	1.1. Сокращение продолжительности простоев: для подъемного оборудования — до 20%; для остального оборудования — до 25% 2.1. Сокращение продолжительности простоев из-за перебоев в снабжении энергией на 10% по сравнению с прошлым годом 3.1. Сокращение продолжительности простоев по причине аварий до 130 ч за год 1.1. Отсутствие аварий после осуществления ремонта в течение установленного периода 1.2. Выполнение ремонта только в соответствии с квалификацией 1.1. Сокращение случаев простоя из-за нехватки запчастей до 4 в год 1.1. Отсутствие несчастных случаев	Отсутствует Записи в журнале оперативного учета состояния энергосистем Отсутствует Записи в журнале аварийных случаев Отсутствует Записи в журнале техники безопасности	Ввести ежемесячный учет простоев оборудования Определить годовой лимит потребления энергии Ввести регистрацию продолжительности и причин простоев Ввести регистрацию простоев
III. Снабжение материалами 1. Создать нужный резерв запчастей и материалов IV. Техника безопасности 1. Добиться применения только безопасных методов труда			

Выписка из карты ключевых задач мастера

Область ключевых результатов и ключевые задачи	Цели	Основа оценки результатов (источник информации)	Предложения по исправлению положения
Производительность труда 1. Обеспечить непрерывный рост производительности труда	1. 1. Довести выполнение нормы в среднем до 103% 1. 2. Не допускать превышения количества сверхурочных часов в месяц над запланированным 1. 3. Сокращение применения ручного труда в результате проведения организационно-технических мероприятий	Месячный план производства продукции Листы учета явки на работу Отчет выполнения плана организационно-технических мероприятий	Создать межменные бригады, позволяющие ликвидировать операции сдачи на склад и получения со склада деталей

Индивидуальный план организационно-технических мероприятий (фрагмент)

Исправления в области ключевых результатов	Этапы деятельности, необходимые для достижения конечного результата	Время окончания работ	За выполнение работ ответственность несет	Результат исправления
Производительность труда 1. После окончания каждой смены монтеры складывают детали в шкаф на 40 мин Этот расход времени можно устранить, если организовать сквозные бригады, т. е. члены одной бригады будут работать в различных сменах	а) провести нормирование труда; б) разработать систему для учета проделанной работы; в) организовать инструктаж монтеров; г) распределить монтеров по новым бригадам; д) скорректировать нормы труда; е) реорганизовать и внедрить систему заработной платы монтеров; ж) внедрить систему сквозных бригад	20. I 20. I 25. I 10. II 15. III 15. V 30. III	Отдел НОТ Начальник ОТиЗ Начальник монтажного участка Мастера А и Б Нормировщик цеха Начальник ОТиЗ Начальник монтажного участка	После внедрения новой системы (с мая месяца) выполнение плана будет на 20% выше, чем в условиях ныне существующей системы

Бланк для записи результатов анализа должностных обязанностей руководителя

Должность:
Фамилия, имя, отчество:

Служба:
Подразделение:
Дата:

1. Основная цель работы:

2. Место в организации предприятия:

1. Непосредственный руководитель:

2. Подчиненные:

3. Другие руководители, с которыми имеются тесные контакты;
цели этих контактов:

3. Деятельность, входящая в обязанности руководителя (группы деятельности); время, затрачиваемое на ее выполнение; проблемы, связанные с этими работами; возможности их решения:

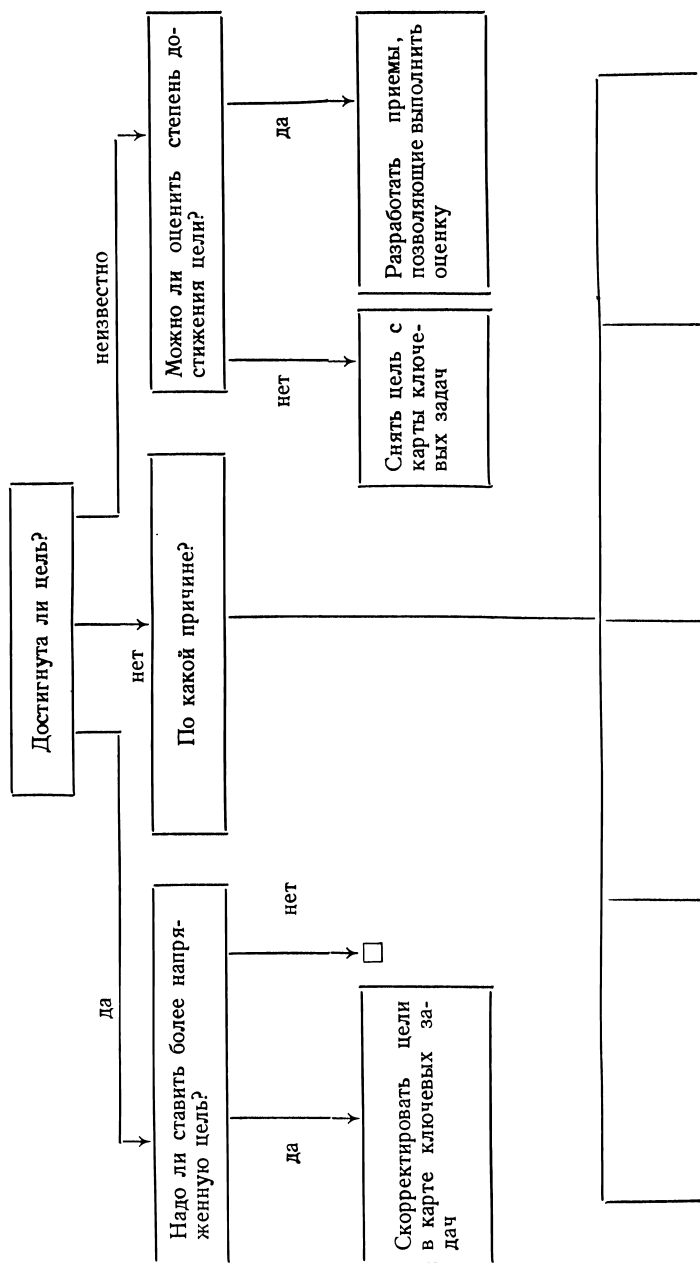
4. Информация:

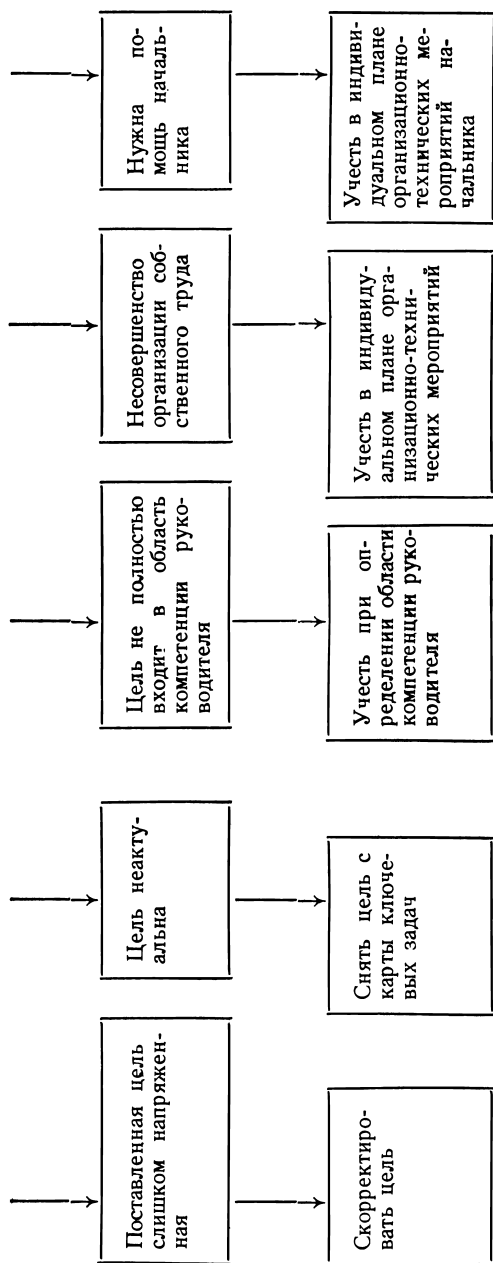
1. Какую информацию и от кого получает руководитель:

2. Какую информацию и кому выдает руководитель:

3. Какую информацию следовало бы выдавать, когда и кому:

Блок-схема процедуры просмотра результатов труда¹





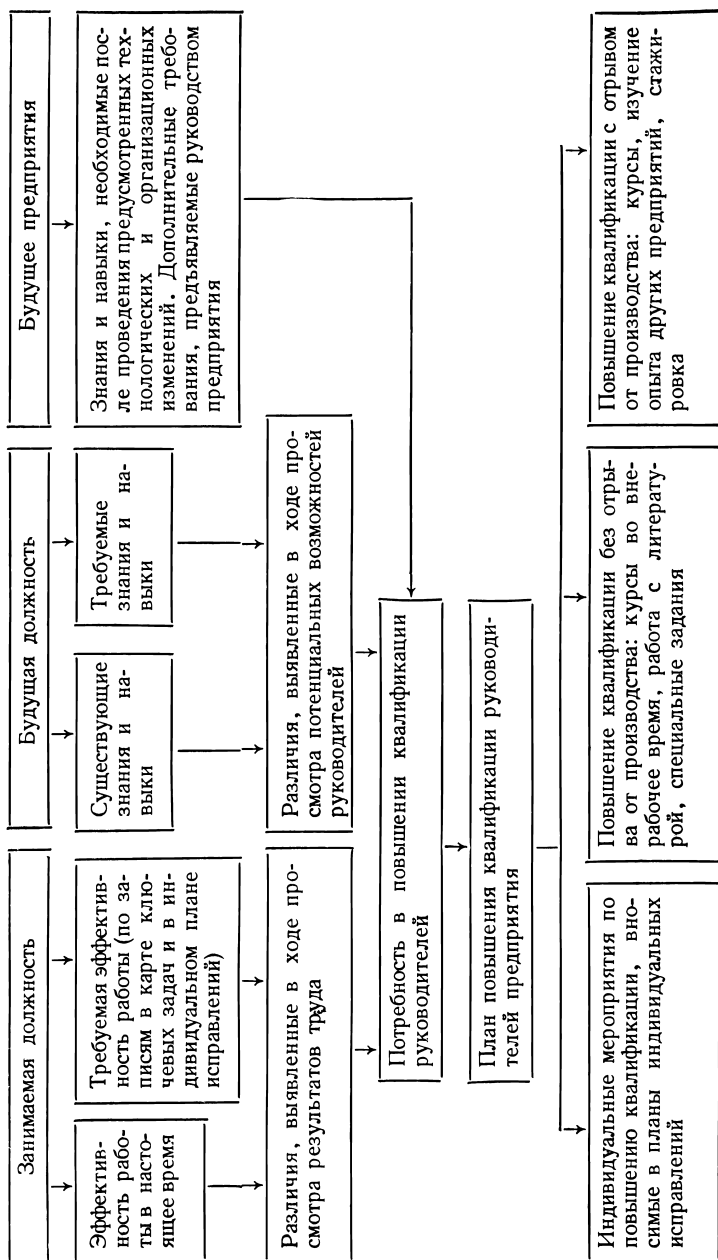
¹ Символ □ означает, что рассмотрение вопроса закончено.

График проведения просмотров результатов труда (линейная организация)¹

№ п/п	Руководитель, работа которого анализируется	Квар- тал	Номер недели с начала года																			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13							
			11	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26						
		III	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39							
		IV	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52							
1.	Заместитель директора по производству		×																			
2.	Начальник производственно- го отдела			×																		
3.	Начальник цеха № 1				×																	
4.	Начальник цеха № 2					×																
5.	Начальник цеха № 3						×															
6.	Главный механик																					
7.	Мастер А цеха № 1									×												
8.	Мастер Б цеха № 1										×											
9.	Мастер А цеха № 2											×										
10.	Мастер Б цеха № 2												×									
11.	Мастер А цеха № 3													×								
12.	Мастер Б цеха № 3														×							
13.	Мастер А цеха № 4																					

¹ Крестиком отмечено время проведения просмотра соответствующим руководителем.

ПРИЛОЖЕНИЕ 12 Блок-схема процесса составления и реализации плана повышения квалификации руководителей



Показатели премирования, ключевые задачи, цели начальника отдела снабжения

Показатели премирования	Формы наказания, поощрения	Ключевые задачи	Цели
1. Придерживаться запланированного уровня запасов	При перевыполнении квартального плана на 1% выплачивается премия в размере 20% ежемесячного оклада	1. Придерживаться запланированного уровня запасов в денежном выражении	1. 1. Достичь уровня стоимости запасов в 200 000 руб. 1. 2. Ликвидировать сверхнормативные запасы
2. Обеспечить поставки материалов и запчастей, исключающие простои	В случае одного часа простоя снимаются 2% премии	2. Обеспечить текущее производство материалами и запчастями	2. 1. Обеспечить поставки в запланированное время и в запланированном объеме 2. 2. Ликвидировать простои в цехах
3. Внеплановые задания	При невыполнении квартального плана на 1% премия уменьшается на 10%	3. Улучшить транспортную работу материалов	3. 1. Уменьшить транспортные расходы по перевозке материалов на 10% к 1.03. 1979 3. 2. Взыскивать штрафы с поставщиков. Избегать ситуаций, в которых предприятие должно платить штраф 3. 3. Ограничить количество сверхурочных часов

Показатели премирования, ключевые задачи, цели начальника производственного отдела

Показатели премирования	Формы поощрения, наказания	Ключевые задачи	Цели
Отсутствуют. Поощрение осуществляется в зависимости от оценки дирекцией деятельности отдела	При положительной оценке работы выплачивается премия в размере 30% ежемесячного оклада	1. Своевременно разрабатывать перспективные планы выпуска продукции, учитывая производственные мощности 2. Скорректировать перспективные планы 3. Оценивать производственные мощности и степень их использования 4. Вносить предложения по увеличению производственных мощностей, если от этого зависит устранение узких мест 5. Оценивать возможности предприятия по приему заказов извне 6. Определять потребность в материалах и сообщать в службу снабжения	1. Подготавливать планы к установленным срокам с выполнением всех других требований 2. Учитывать в планах интересы предприятия и требования вышестоящих органов 3. Довести погрешность расчетов до $\pm 2\%$ 4. Уменьшить число дефицитных деталей, материалов и т. п. 5. Давать оценку в течение 14 дней после получения заказа 6. Информировать службу снабжения в соответствии с установленными сроками

Показатели премирования	Размеры поощрения, наказания	Ключевые задачи	Цели
		7. Проверять степень использования производственных материалов	7. Давать информацию о сверхнормативных расходах производственных материалов
		8. Разрабатывать и передавать цехам производственные задания	8. Своевременно передавать задания цехам
		9. Проверять и координировать выполнение цехами дневных программ с точки зрения выполнения плана предприятия	9. Повысить ритмичность производства
		10. Корректировать организационно-технические планы и внести предложения для успешного выполнения плана	10. Выполнять план
		11. Давать экономическое обоснование изменения конструкций	11. Уменьшить возможные негативные последствия изменения конструкций
		12. Организовать сотрудничество с поставщиками запчастей, узлов и т. п.	12. Устранить рекламации поставщиков
		13. Контролировать производство деталей на предприятии и своевременно координировать работы	13. Уменьшить трудоемкость продукции

Показатели премирования, ключевые задачи, цели коммерческого директора

Показатели премирования	Размеры поощрения, наказания	Ключевые задачи	Цели
Отсутствуют	При выполнении предприятием плана по всем показателям выплачивается премия в размере 30% ежемесячного оклада	1. Систематически осуществлять исследование потребностей в продукции предприятия 2. Укреплять связь с внешнеторговыми организациями. Утверждать договоры в соответствии с производственными мощностями 3. Проверять и координировать выполнение заданий по поставкам 4. Организовывать предъявление рекламаций внутри страны. Издавать техническую документацию на иностранных языках с учетом последних изменений в конструкциях	1. Уточнить возможности реализации продукции 2. Обеспечить своевременность услуг 3. Уменьшить число рекламаций до 5% в месяц. Обеспечить соответствие заказов и производственных мощностей 4. Придерживаться планируемых расходов по продаже. Выполнять работы по обслуживанию в соответствии с договорами. Уменьшить число рекламаций в пределах страны. Обеспечить заказчиков технической документацией. Своевременно выполнять заказы

- Материалы XXV съезда КПСС. М., Политиздат, 1976.
- Акоф Р. Планирование в больших экономических системах. Пер. с англ. М., Советское радио, 1972.
- Бешелев С. Д., Гурвич Ф. Г. Экспертные оценки. М., Статистика, 1973.
- Бобрышев Д. Н. Организация управления разработками новой техники. М., Экономика, 1971.
- Венделин А. Г. Процесс принятия решения. Таллин, Валгус, 1973.
- Клиланд Д., Кинг В. Системный анализ и целевое управление. Пер. с англ. М., Советское радио, 1974.
- Лемешев М. Я., Панченко А. И. Комплексные программы в планировании народного хозяйства. М., Экономика, 1973.
- Организация управления крупным промышленным комплексом. Под общ. ред. Б. З. Мильнера. М., Экономика, 1977.
- Попов Г. Х., Косов Н. С. Программно-целевой метод в управлении и планировании. М., Экономика, 1980.
- Поспелов Г. С. Системно-программное планирование. М., Советское радио, 1974.
- Стефанов Н. и др. Программно-целевой подход в управлении. Пер. с болг. М., Прогресс, 1975.
- Хабакук М. Я. Совершенствование системы принятия решения при помощи дерева целей. Таллин, Изд. ЭстНИИНТИ, 1973.
- Хабакук М. Я. Управление на основе целей. Организация управления. М., Экономика, 1975.
- Хабакук М. Я., Ваарман М. Я. Опыт совершенствования управления в системе материально-технического обслуживания сельского хозяйства. Таллин, Изд. ЭстНИИНТИ и ТПИ, 1976.

Введение	3
1. Подготовительные работы	6
2. Диагностика на предприятии	9
3. Определение основных и подчиненных областей ключевых результатов	11
4. Карта ключевых задач руководителя	16
5. Этапы составления карты ключевых задач руководителя	19
6. Индивидуальный план организационно-технических меро- приятий	25
7. Анализ результатов труда	28
8. Условия эффективного применения метода управления по- средством целей на предприятии	30
Приложения	34
Литература	54

- Хабакук М. Я.**
X12 Целевые методы управления на предприятии. — М.: Экономика, 1981. — 56 с. — (Б-чка хоз. руководителя)

В книге раскрываются сущность и порядок внедрения на предприятии метода управления посредством целей, описываются условия, способствующие эффективности его применения.

Рассчитана на руководителей промышленных предприятий, партийно-профсоюзный актив. Она может быть использована в сети экономического образования.

X $\frac{10807-009}{011(01)-81}$ 25—81. 2202000000 ББК 65.9(2)30—2
338

Мадис Янович Хабакук

**ЦЕЛЕВЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Зав. редакцией Н. А. ЛАВРЕНОВ
Редактор Е. В. КУЗНЕЦОВА
Мл. редактор Т. Н. ОСИНА
Худож. редактор Е. С. ВАСИЛЬЕВ
Техн. редактор М. М. МАТВЕЕВА
Корректор А. С. РОГОЗИНА

И.Б. № 1602

Сдано в набор 24.06.80. Подписано в печать 10.11.80. А 07929. Формат 84×108^{1/32}. Бумага типографская № 2. Литературная гарнитура. Высокая печать. Усл. печ. л. 2,94. Уч.-изд. л. 2,74. Тираж 50 000 экз. Цена 15 коп. Заказ № 585. Изд. № 4920.

Издательство «Экономика». 121864.
Москва, Г-59, Бережковская наб., 6.

Ярославский полиграфкомбинат Союзполиграфпрома при Государственном комитете СССР по делам издательства, полиграфии и книжной торговли. 150014, Ярославль, ул. Свободы, 97.

Сканирование - Lukas
DjVu-кодирование - Беспалов



15 к.



**ВИВЛИОТЕЧКА
ХОЗЯЙСТВЕННОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ**

М.Я. ХАБАКУЖ

**ЦЕЛЕВЫЕ
МЕТОДЫ
УПРАВЛЕНИЯ
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

ЭКОНОМИКА