

УДК 005.7

**Фурсова Полина Васильевна***ассистент,**кафедра социологии и управления,**Московский автомобильно-дорожный**государственный университет,**Москва, Российская Федерация,**e-mail: polinafursova@yandex.ru***Кирсанов Виктор Алексеевич***магистрант,**кафедра технологии электронного обмена данными,**Московский технический университет**связи и информатики,**Москва, Российская Федерация,**e-mail: victorkirsanov22@yandex.ru*

ВИДЫ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ В КОНТЕКСТЕ ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. Целеполагание, как объект научного познания, стало рассматриваться сравнительно недавно - во второй половине XX века. Именно в это время рост конкуренции на мировых рынках и их глобализация привели к тому, что произошло усиление роли внутренних факторов в успехе предприятия. Одним из таких факторов является эффективность целеполагания, под которым традиционно понимается процесс выбора одной или нескольких целей с установлением параметров допустимых отклонений для управления процессом осуществления идеи.

Ключевые слова: целеполагание, менеджмент, управление персоналом, теория управления, эффективность.

Polina V. Fursova*Assistant,**Department of Sociology and Management,**Moscow Automobile and Road Engineering State University,**Moscow, Russian Federation,**e-mail: polinafursova@yandex.ru***Viktor A. Kirsanov***Master's Degree Student,**Department of Electronic Data Exchange Technology,**Moscow Technical University of Communications and Informatics,**Moscow, Russian Federation,**e-mail: victorkirsanov22@yandex.ru*

TYPES OF GOAL SETTING IN THE CONTEXT OF INTRA-COMPANY MANAGEMENT

Abstract. Goal-setting, as an object of scientific knowledge, began to be considered relatively recently - in the second half of the twentieth century. It was at this time that the growth of competition in world markets and their globalization led to the strengthening of the role of internal factors in the success of the enterprise. One of these factors is the effectiveness of goal setting, which is traditionally understood as the process of selecting one or more goals with setting parameters for acceptable deviations to control the implementation of the idea.

Keywords: goal setting, management, personnel management, management theory, efficiency

Несмотря на то, что важность эффективного целеполагания в организации управления предприятием уже является общепризнанной, до сих пор практически не производилось попыток систематизации подходов к целеполаганию и выделению его таксономических признаков. Вместо этого большинство авторов ограничиваются развитием какое-либо одного направления, игнорируя при этом остальные.

Одной из удачных попыток систематизации подходов к целеполаганию, с точки зрения автора данной работы, является классификация А. И. Пригожина, который выделил три крупных категории целеполагания [3].

1. Заданное (пассивное) целеполагание, формирующее цели на основе имеющихся потребностей или в виду определенных обстоятельств. В данной категории можно выделить несколько уровней относительно степени нарастания самостоятельности постановки целей.

- Целеполагание от заданий: продолжение чьих-то внешних целей, формируемый директивно.
- Целеполагание от потребностей.
- Целеполагание от угроз. Данный уровень возникает при необходимости ответить на вопросы «чего избежать?», «чему противостоять?».
- Целеполагание от проблем возникающее в случае ожидаемых или уже случившихся неудач.

2. Конкурентное (состязательное) целеполагание возникает в случаях сравнения компании с конкурентами на рынке в определенном сегменте. Категория также имеет несколько уровней.

- Целеполагание от борьбы интересов. В указанном случае основополагающим вопросом является «как стать победителем?». Так как интересы компании не всегда соответствуют интересам иных субъектов, то задачей данного уровня – отстаивание личных интересов путем согласования их с другими или же через их подчинение. Стоит отметить, что столкновения интересов происходит всегда в виду наличия собственных целей у каждой из сторон.

- Целеполагание от взаимного сравнения ориентируемся на определенные целевые образцы и направлены на достижение успеха (при сравнении

с другими организациями). Взаимное сравнение является одним из сильнейших мотиваторов человеческого поведения.

3. Ценностное целеполагание также включает несколько направлений.

– Целеполагание от видения опирается не на план или проект, а на образ желаемого будущего. В данном случае необходимо ответить на вопросы «к какому состоянию я хочу привести компанию?», «какие тактические мероприятия необходимо реализовать с целью достижения цели?».

– Целеполагание от ценностей демонстрирует область стремлений компании: ключевую направленность, принципы, ресурсы (допустимое использование, воздействие и др.).

– Целеполагание от миссии напрямую зависит от смысла существования компании, ее предназначения на рынке и в обществе.

Классификация была создана с учетом опыта работы автора на должности управленческого консультанта как во времена СССР, так и в постсоветском пространстве. Вследствие этого она создавалась и позиционируется как отражение подхода к целеполаганию предприятия в целом.

Так, пассивное целеполагание характерно для старых предприятий, занимающих стабильную долю рынка, а также для предприятий, находящихся на грани выживания. И в том и в другом случае остальные виды целеполагания ими не используются, хотя и по различным причинам.

Конкурентное целеполагание характерно для большинства компаний, успешно работающих на динамичных рынках в условиях конкурентной борьбы. Постоянное сравнение своих позиций с конкурентами, анализ результатов и принятие соответствующих решений являются основным условием успешной деятельности на таких рынках.

Целеполагание от ценностей дает возможность предприятию сделать качественный скачок в развитии, выйдя из плоскости существующего окружения на качественно новые рынки. Можно привести много примеров ценностного целеполагания.

В конце XVI века Генрих IV стал королем Франции, разрушенной несколькими десятилетиями религиозных войн. Вместо абстрактных идеалов он поставил своей целью (и ценностью) добиться того, чтобы «у каждого крестьянина была курица в горшке по воскресеньям». Народ ему поверил, и в результате всего за 10 лет Франция стала одним из самых сильных государств Европы.

В начале XX века Г. Форд решил, что автомобиль должен быть доступен каждому американцу. После этого на протяжении почти 20 лет каждый год цена на фордовские автомобили не повышалась, а снижалась, а рекорд по количеству выпущенных автомобилей одной модели был побит только 50 лет спустя.

Товары, выпускаемые в 50-х и 60-х годах в Японии, не отличались высоким качеством и продавались на внешних рынках только благодаря дешевизне. В конце 1960-х годов компания Toyota провозгласила своей ценностью

тотальное качество продукции. Менее чем за 10 лет эта компания вышла в лидеры среди автомобилестроителей и продолжает там находиться до сих пор.

Из последних примеров удачного применения ценностного целеполагания следует отметить успех фирмы Apple, маркетинговая стратегия которой, направленная на создание наиболее актуальной электронной техники на рынке, позволила ей в короткий срок выйти на первое место в мире по рыночной капитализации.

Рассмотренная классификация подходов может и должна использоваться не только при управлении целеполаганием по отношению к внешней для предприятия среде, но и при управлении внутренним целеполаганием в рамках функциональных подразделений предприятия.

Трактовка различных видов целеполагания в контексте внутрифирменного управления в некоторых случаях может отличаться от приведенной в начале статьи трактовки, свойственной взаимоотношениям фирмы с внешней средой. Так, на пассивном уровне целеполагание от заданий подразумевает управление путем доведения до сотрудника только задач, условий и сроков их исполнения, что при условии достаточной исполнительской культуре сотрудника позволяет обойтись без дополнительных управляющих воздействий и снизить затраты на процесс управления.

Целеполагание от потребностей предполагает использование различных видов материального стимулирования по отношению к тем сотрудникам, для которых такие стимулы управляют доминантными мотивами поведения [1].

Целеполагание от угроз применяется по отношению к сотрудникам исполнительская дисциплина которых невысока, но ввиду профессиональных качеств, либо других причин их увольнение нецелесообразно. Угроза может быть, как явной (лишение премии, штраф, увольнение), так и скрытой (угроза задержки карьерного роста, снижения зарплаты, потери статуса). Скрытые угрозы являются более эффективным инструментом управления, однако управляющий субъект должен быть уверен в том, что сотрудник распознает угрозу и адекватно отреагирует. Необходимо отметить, что целеполагание от угроз может эффективно использоваться только по отношению к лояльным фирме сотрудникам, что, к сожалению, учитывают не все руководители.

Целеполагание от проблем предполагает ориентацию действий сотрудников на самостоятельное распознавание проблем, мешающих достижению цели его подразделением, локализацию и устранение ими этих проблем. В ряде случаев проблема может быть явно указана вышестоящим звеном управления. Наиболее эффективно целеполагание от проблем на низовых звеньях управления.

Уровень конкурентного целеполагания предполагает наличие у сотрудников таких качеств, как честность и стремление к карьерному росту. Поэтому наиболее эффективными инструментами конкурентного целеполагания будут среди менеджеров среднего звена (их положение уже является свидетельством наличия этих качеств, но в то же время им есть куда стремиться), а

также молодых сотрудников, начинающих свою карьеру. Отметим, что в последнем случае, среди них могут оказаться и те, по отношению к которым конкурентное целеполагание будет недостаточно эффективным (например, такие, кого карьерный рост и связанное с этим увеличение обязанностей не прельщают). Поэтому для эффективности использования инструментов целеполагания руководству предприятия желательно периодически проводить психологическое тестирование среди сотрудников.

Следует акцентировать внимание на отличиях целеполагания от борьбы интересов и от взаимного сравнения. Первое имеет место между сотрудниками, отвечающими за различные (хотя и смежные) направления деятельности, либо стремящимися к такой ответственности. Например, руководители двух отделов могут соперничать за получение большей прибыли, первоочередное обновление основных фондов, расширение производства, или организационной структуры, получение каких-либо привилегий.

Целеполагание от взаимного сравнения актуально между сотрудниками, работающими «бок о бок» в рамках одного подразделения. При этом между ними возникает непосредственная конкуренция, что может быть использовано как инструмент управления целями. Отметим, что эффективное осуществление целеполагания на этом уровне требует более высокой квалификации управляющего субъекта, чем при пассивном целеполагании. Поскольку основную роль при этом играет внутренняя мотивация сотрудника, задачей управляющего субъекта является создание таких условий, в которых эта мотивация была бы наиболее сильной.

Высшим уровнем целеполагания является ценностное. Основной его особенностью являются специфические требования к качествам сотрудников, необходимым для достижения требуемого эффекта. Субъект целеполагания должен не только осознавать и принимать ценности компании, но и уметь действовать исходя из них. Поэтому ближе всего ценностное целеполагание стоит к японской модели внутрифирменного менеджмента. При этом попытки апеллировать к несуществующим ценностям не только не дадут ожидаемого результата, но и наоборот могут привести к ухудшению эффективности управления на предприятии. Так, внедрение практики пения корпоративных гимнов многими сотрудниками воспринимается как проявление слабоумия со стороны начальства, что в свою очередь приводит к ухудшению исполнительской культуры и эффективности на таких предприятиях [2].

Таким образом, все виды ценностного целеполагания должны применяться осторожно и индивидуально. Как и в случае с конкурентным целеполаганием управляющему субъекту необходимо хорошее знание психологии подчиненных, что может быть достигнуто путем привлечения консультантов и проведения психологического тестирования.

Как видно из вышеизложенного, по мере продвижения от нижних этажей пирамиды управления к более высоким, возрастает сложность целеполагания, количество и сложность условий, обуславливающих его успех (рис. 1).

Возрастает также и цена ошибки, то есть возможные потери при неадекватной оценке психологии сотрудника и мотивов его поведения.

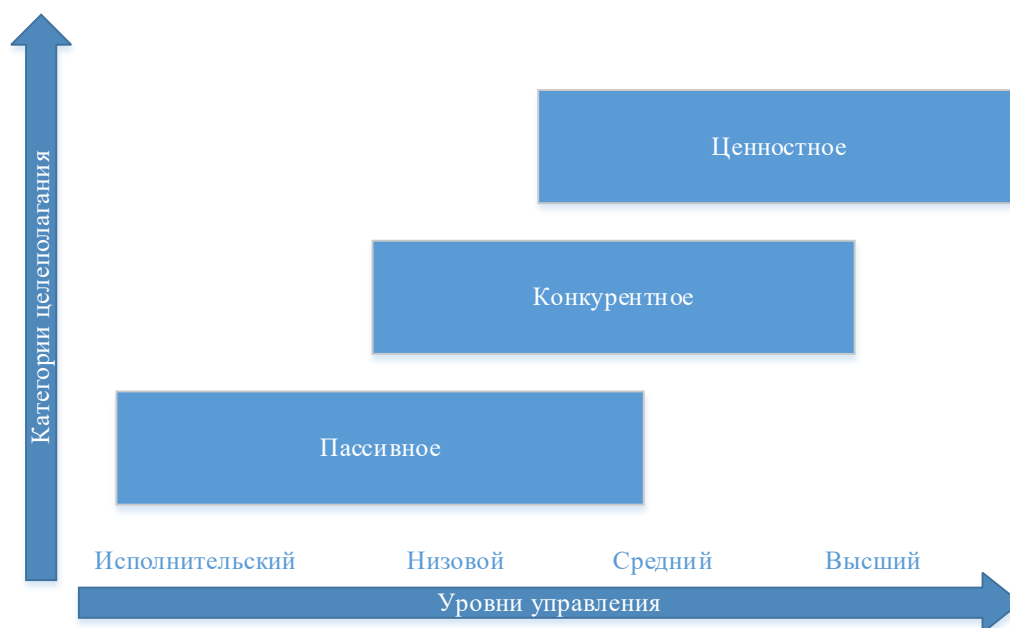


Рис. 1. Соответствие категорий целеполагания уровням управления

Схема распределения категорий целеполагания по уровням управленческой структуры предприятия, показанная на рис. 1, носит достаточно условный характер и отражает только общие рекомендации, без учета индивидуального подхода к сотрудникам. Разумеется, если особенности трудовой деятельности, а также квалификация и психологические кондиции связки «начальник-подчиненный» позволяют осуществлять ценностное целеполагание на нижних уровнях пирамиды управления, это должно быть использовано. Более того, как бы ни развивало руководство предприятия ценностную концепцию целеполагания, в период системного кризиса основной упор должен делаться именно на пассивные цели - борьбу с проблемами и угрозами деятельности фирмы.

Также отметим, что на большинстве уровней управления оптимальным является не жесткое следование той или иной концепции целеполагания, а комбинация различных методов и подходов, приспособленная к конкретной ситуации и кадровому составу. На представленном выше рисунке эту позицию можно наблюдать в виде пересечения проекций различных подходов к целеполаганию на оси абсцисс. Таким образом, становится очевидной нецелесообразность использования единого подхода к целеполаганию в рамках всего предприятия.

Список использованной литературы

1. Жемчугов А. М. Цель и целеполагание в теории социальной организации / А. М. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2012. – №. 4 (8).

2. Николаева Г. Н. Организационная культура как фактор повышения эффективности работы персонала / Г. Н. Николаева // Автоматизация и управление в технических системах. – 2014. – №. 1–2. – С. 143–148.

3. Пригожин А. И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим / А. И. Пригожин. – М.: Дело АНХ, 2014. – 432 с.