

ГЛАВА 10

ПЛАНИРОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

ВВЕДЕНИЕ

В гл. 9 обсуждалась разработка комплексного стратегического плана. Реализация преобразует стратегический план в действие. Реализация и контроль стратегического плана имеют решающее значение. Цели руководства являются одновременно общефирменными целями, и стратегический план предназначен для достижения этих целей. Успешная реализация плана требует долгосрочных и краткосрочных программ, политики, процедур и правил. Она также предусматривает интеграцию стратегического плана в структуру организации через бюджет и управление ее целями. Существенное значение имеет постоянная оценка реализации плана для определения его правильности и выявления проблем.

После прочтения этой главы вы должны усвоить термины и понятия, указанные выше.

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется. По этому вопросу Питер Друкер считает, что пробным камнем для плана будет желание руководства предоставить ресурсы для его выполнения. На рис. 10.1. представлена расширенная версия процесса стратегического планирования, показанного в гл. 9. Светлые участки представляют добавления к исходной модели.

Обоснованные цели являются важнейшим компонентом эффективного планирования, но они не обеспечивают полностью адекватных ориентиров для принятия решения и поведения. Цель устанавливает, *что* организация хочет достичь и *когда* она хочет получить желаемый результат. *Метод* достижения цели — как — рассматривается только в общем смысле, а именно — каким бизнесом занимается организация. Такой подход дает огромную свободу действий. Работники, ответственные за достижение целей, движимые даже наилучшими намерениями, могут легко выбрать такой образ действий или вести себя таким образом, что фактически не обеспечит достижение целей. Чтобы избежать подобной дезориентации и неправильного толкования, руководство должно разрабатывать дополнительные планы и конкретные указания по обеспечению целей и наладить процесс реализации стратегического плана.

Основной задачей этих директив является ориентация будущих решений и поведения на реализацию альтернатив, которые, по мнению руководства, являются благоприятными для достижения общей цели. Основная идея заключается в более тесной увязке действий, а не в применении какой-то интеллектуальной смиренной рубашки. Основными компонентами формального планирования будут тактика, политика, процедуры и правила.

Тактика

Подобно тому как руководство вырабатывает краткосрочные цели, согласующиеся с долгосрочными и облегчающие их достижение, оно также часто должно разрабатывать краткосрочные планы, согласующиеся с его общими долгосрочными планами. Такие краткосрочные стратегии называются тактикой. Например, конкретный игровой ход представляет собой тактику, согласованную общей стратегией. Реклама «Фотомата» в фотомагазинах будет тактикой, согласующейся со стратегией компании, направленной на увеличение ее доли рынка по обработке 35-мм пленки. Вот некоторые из характеристик тактических планов:

1. Тактику разрабатывают в развитие стратегии.
2. В то время как стратегия почти всегда разрабатывается на высших уровнях руководства, тактика часто вырабатывается на уровне руководства среднего звена.
3. Тактика рассчитана на более короткий отрезок времени, чем стратегия.
4. В то время как результаты стратегии не могут быть полностью обнаружены в течение нескольких лет, тактические результаты, как правило, проявляются очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями.

Политика

После составления долгосрочных и тактических планов руководство должно приступить к разработке дополнительных ориентиров, чтобы

избежать дезориентации и неправильного толкования этих планов. Таким этапом в процессе реализации

является выработка политики.

ПОЛИТИКА представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей.

Политика обычно формулируется высшими управляющими на длительный период времени. По словам Штейнера и Майнера: «Политику можно рассматривать в качестве «Кодекса законов», который определяет, в каком направлении могут осуществляться действия... Политика направляет действие на достижение цели или выполнение задачи. Она объясняет, каким образом должны быть достигнуты цели, устанавливая вехи, которым нужно следовать. Она предназначена для сохранения постоянства целей, а также для того, чтобы избежать принятия близоруких решений, основанных на требованиях данного момента».

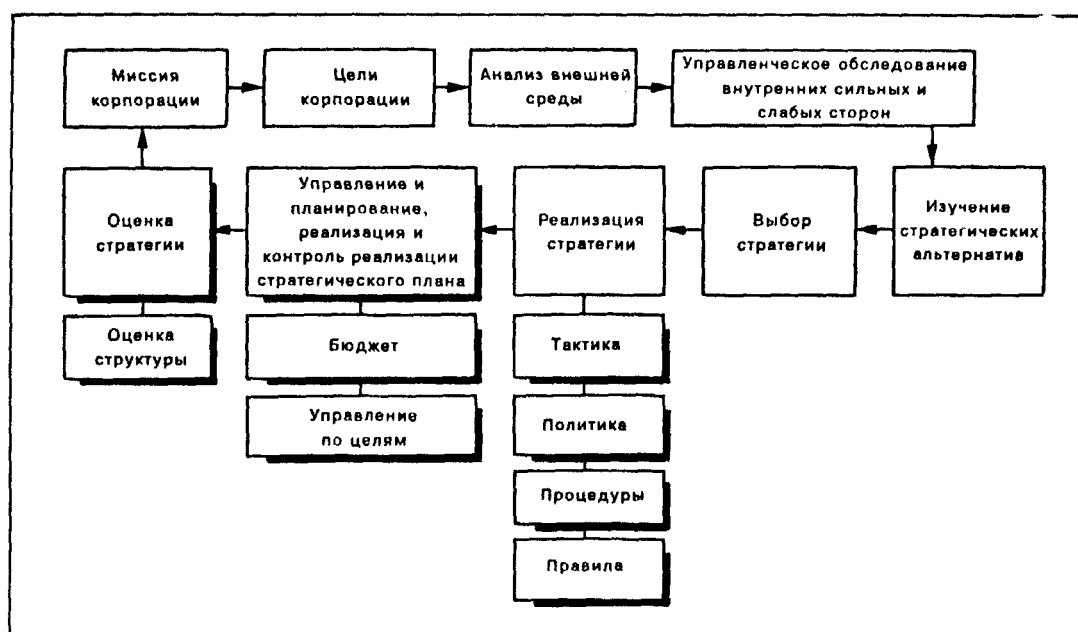


Рис. 10.1. Процесс стратегического планирования - расширенная версия.

Политика предоставления равных возможностей трудоустройства для национальных меньшинств и женщин способствует, например, решению задач социального обеспечения и лучшего использования трудовых ресурсов. Проведение и поддержка такой политики помогает не допустить намеренного или случайного исключения нижестоящими руководителями женщин или представителей национальных меньшинств из числа кандидатов на должность. Эта политика отвлекает их мысли от выбора альтернативы на основе личных ценностей и предпочтений и склоняет к решению, которое соответствует целям организации.

Отметьте, что, хотя политика и направляет принятие решений, все же она оставляет свободу действий. «Дженерал Моторс», например, проводит политику снижения количества новых инструментов, необходимых для производства новой модели. При тщательном обследовании их автомобилей можно заметить, что многие автомобили имеют одинаковые багажники, бамперы или двигатели. Иногда новая модель «шевроле» будет иметь детали, которые применялись в «бьюиках» и «олдсмобилах» предыдущего года. Многие вообще не замечают высокой степени стандартизации семейства автомобилей «Дженерал Моторс». Это как раз является ярким свидетельством свободы выбора при принятии решений, которую допускает такая политика. Аналогичным образом, политика равных возможностей, упомянутая ранее, предоставляет руководителю свободу нанимать почти любого при условии, что никому не будет отказано по причине расы, религии или пола.

Процедуры

Для руководства управленческими действиями одной политики часто бывает недостаточно. В этом случае руководство разрабатывает процедуры. Организации, как и люди, могут выиграть, используя прошлый опыт для будущих решений. Напоминание о том, что случилось в прошлом, может помочь предупредить ошибку. Одинаково важно и то, что не нужно заново повторять анализ, который дал в результате удовлетворительное решение; это сберегает время и предупреждает от ошибок. Таким образом, когда ситуация при принятии решения имеет тенденцию часто повторяться, руководство зачастую считает правильным заново применить испытанный временем способ действий и вырабатывает стандартизованные указания. Выраженные

формальным образом, эти указания носят название «процедура».

Таблица 10.1. Как правила и процедуры способствуют достижению целей

1. Указывают работникам направление действий, которое по опыту с высокой степенью вероятности должно быть успешным и способствовать достижению целей.
2. Повышают эффективность путем исключения ненужных повторов процесса, приводящего к удовлетворительному решению.
3. Дают возможность руководителям точно предвидеть, что будут делать подчиненные в конкретной ситуации.
4. Позволяют проводить точные сравнения с прошлыми результатами или результатами других групп. (А поскольку аналогичное задание выполняется аналогичным же способом, то оно должно выполняться каждый раз с одинаковой или растущей эффективностью.)

ПРОЦЕДУРА описывает действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации.

По существу, процедура представляет собой запрограммированное решение, которое исключает необходимость «заново изобретать колесо». Процедуры обычно описывают последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации. В общем случае индивид, действующий согласно процедуре, обладает малой свободой действий и небольшим числом альтернатив.

Правила

Когда успешная реализация планов зависит от точного выполнения задания, руководство может посчитать необходимым полностью исключить *всяческую* свободу выбора. Чтобы выполнить свои задачи по обеспечению внутренней безопасности, ЦРУ, например, должно принимать к себе на работу только людей исключительно лояльных и заслуживающих доверия. Поэтому оно не может позволить руководителям нанимать любого человека без специального изучения его биографии. Руководство также считает необходимым исключить возможность выбора там, где имеется относительно высокая вероятность того, что некоторые люди могут вести себя таким образом, который приведет к отрицательным последствиям. Во многих организациях, например, требуется, чтобы сотрудники находились на рабочем месте в конкретный период времени, скажем, с 9 часов утра до 5 часов вечера.

Чтобы решить эти небольшие, но важные проблемы, когда для достижения целей требуется высокая степень подчинения, руководители используют правила. Когда руководство хочет ограничить действия сотрудников, чтобы гарантировать выполнение конкретных действий конкретными способами, оно составляет правила.

ПРАВИЛО точно определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации.

Правила отличаются от процедур тем, что они рассчитаны на конкретный и ограниченный вопрос. Процедуры рассчитаны на ситуации, в которых имеет место последовательность нескольких связанных между собой действий.

В табл. 10.1. описано, как правила и процедуры способствуют достижению целей организации.

Таблица 10.2. Характеристики систем управления в Японии и США

Япония	США
Пожизненный тин	Краткосрочная работе по найму
Принцип старшинства при оплате и назначениях	Оплата по индивидуальным результатам работы
Неформальный контроль	Формальный контроль
Нечеткое описание рабочего задания	Четкое описание рабочего задания
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Отсутствие должности и задания	Задание определяется должностью
Акцент на координацию и сотрудничество	Акцент на эффективность и результаты
Согласованное решение	Индивидуальное решение
Управление «снизу-вверх»	Управление «сверху-вниз»
Обучение без отрыва от производства	Специальные программы повышения квалификации
Вербовка новых выпускников высших учебных заведений	Вербовка новых выпускников и более зрелых
Долгосрочная ориентация	сотрудников
	Повышенное внимание к текущим результатам

Проблемы, связанные с правилами и процедурами

Иногда рабочие воспринимают правила и процедуры как нечто, стесняющее их действия или что-то бессмысленное. Они могут выражать протест против правил, демонстрировать враждебность к организации или руководителю, или даже прямо неповиноваться. В этом случае правила будут мешать достижению целей — независимо от того, обоснованы они или нет. Проще всего в этом случае было бы исключить всякие правила, но это, вероятно, привело бы к таким же проблемам, какими были те, для устранения которых предназначались правила. Однако, если исследовать ситуации, в которых правила приносят больше вреда, чем пользы, то часто можно увидеть, что настоящим источником проблем являются не правила и не процедуры. Скорее, конфликт возникает из-за *способа каким руководство представляет эти правила* рабочим.

Современные рабочие, даже на низших уровнях организации, имеют относительно лучшее образование по сравнению со своими предшественниками. Более того, в американской культуре сильно укоренилось представление о высокой степени личной свободы. Таким образом, рабочие по понятным причинам не желают воспринимать ограничения, которые излагаются в форме диктаторских указов. Если когда-то слово босса считалось неоспоримым, то сегодня подчиненные обычно настойчиво требуют объяснений, *почему* необходимо выполнять работу именно так, как предписано правилами или процедурами.

Поэтому, принимая, что рассматриваемые правила обоснованы и необходимы, лучшим способом достижения согласия будет информирование подчиненных о целях этих правил. В большинстве случаев, если подчиненный искренне понимает, как и почему правила помогают организации осуществлять ее деятельность более эффективно, то конфликты будут сведены к минимуму, а правила выполняться добровольно. Если руководитель сможет убедительно показать рабочим, как эти правила и процедуры помогают каждому из них, то они обычно сами начинают стремиться к сотрудничеству. Между прочим, когда руководители берут на себя труд убедить, а не насильно заставить рабочих следовать правилам, они обнаруживают, что способ выполнения задания рабочих оказывается более эффективным, чем любые правила или процедуры, разработанные управляющими.

Когда дело касается многонациональных организаций, сущность и реализация тактики, политики, процедур и правил становятся еще более сложными. Естественно, когда вся организационная структура заполнена служащими и руководителями, представляющими разные культуры, в процессе реализации правил и процедур могут возникнуть большие сложности. В табл. 10.2. проводится сравнение ожиданий и методов управления в японских и американских фирмах. Различия в системах управления потрясающие; также различно поведение руководителей и служащих, возникшее в каждой системе.

ПРИМЕР 10.1.

Совет директоров

До недавнего прошлого советы директоров не принимали участия в принятии общекорпоративных решений в такой степени, которая позволила бы использовать их богатый опыт и знания. Однако в настоящее время возросшая сложность внешней среды бизнеса и потребность в как можно большем объеме профессиональных знаний при разработке стратегических планов помогли найти более активную роль для советов директоров корпораций.

В правление корпорации или совет директоров входят в среднем 14 директоров. Банки и другие финансовые учреждения обычно имеют самые крупные правления, часто более 20 членов. Компании с объемом продаж менее 200 млн. долл. обычно в среднем имеют совет из 10 человек. В настоящее время свыше 70% членов правлений являются приглашенными директорами, т.е. они не принимают активного участия в повседневном управлении делами фирмы. Женщины представлены приблизительно в 45% всех советов и представители национальных меньшинств — в 25%, но из всего количества членов советов директоров в США женщины составляют только 4% и представители национальных меньшинств 3%. Представители науки — профессора колледжей, деканы и тому подобное — входят в 55% советов корпораций. Хотя уставы корпораций значительно различаются, советы директоров обычно несут ответственность за шесть функций, относящихся к области управления:

1. Обеспечение непрерывности руководства организацией, замена недееспособных или ушедших на пенсию администраторов.
2. Принятие на себя ответственности за надлежащее использование акционерных ресурсов.
3. Наблюдение за тем, чтобы руководители предпринимали благоразумные действия с учетом миссии и целей компании.
4. Утверждение основных финансовых и оперативных решений руководства.
5. Представление организации перед другими организациями и группами, внешними по отношению к данной фирме.

6. Сохранение, пересмотр и обеспечение соблюдения устава и правил внутреннего распорядка компании.

Профессор Уильям Боултон считает, что сегодня советы директоров исполняют три роли. Первая — роль юриста. Это — роль, связанная с функцией шесть, она предусматривает общий анализ устава и правил внутреннего распорядка корпорации. Вторая роль — ревизионная. Это — дисциплинарная функция, которая обеспечивает соблюдение высшим руководством закона и выполнение своих обязанностей. Третьей ролью будет роль директивная, направленная на контроль деятельности высшего руководства, с целью обеспечить длительное существование организации. Сегодня, утверждает Боултон, значительно больший аспект делается на ревизионную и директивную роли, поскольку именно в них больше всего используются таланты членов советов директоров.

Источник: Lester Korn, «Board of Directors 1986», The Corporate Board. September/October 1986, p. 1; William R. Boulton, «The Case for More Board Participation in Strategic Management», in Business Policy and Strategic Management, ed. William F. Glueck (New York: McGraw-Hill, 1980), pp. 71-78.

УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА И КОНТРОЛЬ ЗА ЕГО ВЫПОЛНЕНИЕМ

В предыдущих разделах основное внимание уделялось разработке и реализации стратегического плана. В примере 10.1. описывается роль, которую может играть совет директоров в разработке и реализации стратегического плана. В настоящее время имеется ряд методов согласования планирования и процесса контроля. Двумя широко применяемыми управленческими инструментами, которые полезны для обеспечения высокой степени согласованности, являются бюджеты и управление по целям.

Бюджеты

Одной из основных задач планирования является возможно более эффективное *распределение ресурсов*. Планы помогают распределять действия, относящиеся к использованию ресурсов, по направлениям, которые, по мнению руководства, способствуют достижению целей. Однако в планах часто остаются нерешенными фундаментальные вопросы — какие именно ресурсы имеются и как именно их следует использовать для достижения целей. Не дает также планирование ответа и на основной вопрос — какие цели являются обоснованно достижимыми при данных имеющихся ресурсах. Эти стороны в прагматическом смысле представляют собой «гайки и болты» планирования.

Чтобы решить вопрос, какие ресурсы имеются, руководители используют бюджеты, инструмент планирования, которые совершенно не укладываются в последовательность «цели-стратегии-правила», но тесно с ней связаны.

БЮДЖЕТ представляет собой метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения целей, также представленных количественно.

Бюджеты являются безусловно наиболее широко используемым компонентом формального планирования. Хотя многие организации никогда на формальной основе, т.е. в письменном виде, не формулируют цели и стратегии, большинство из них составляет бюджеты в виде отдельных документов. В действительности вы, вероятно, отчасти уже знакомы с бюджетами, поскольку многие семьи и отдельные люди составляют свои бюджеты, чтобы определить наилучший способ расходования ограниченного количества денег для приобретения предметов первой необходимости и предметов роскоши.

КОЛИЧЕСТВЕННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ И ЦЕЛЕЙ. Первым шагом в составлении бюджета, на что и указывается в определении, будет *выражение в числовой форме* как ресурсов, так и формулируемых целей. Возможно также, а в некоторых случаях это постоянно делается, использовать единицы времени, такие как часы, или же показатели трудозатрат, или просто натуральные показатели, скажем, 6000 кв. футов, для характеристики объекта, по которому составляется бюджет. Однако наиболее распространенной мерой является денежная, — доллар или его эквивалент в местной валюте.

Как бы ни было это трудно, присвоение числового значения всем ресурсам и целям представляет ценный, обычно весьма существенный, аспект планирования в организациях. Количественные показатели позволяют руководителю увидеть, сравнить и объединить различные элементы, которые используются в работе организации.

Для понимания количественного определения представьте, что у вас простая цель — заработать 3000 долл. для стипендиального фонда путем проведения пикника. Вам известно, что потребуются столы, продовольствие, рекламные листки и напечатанные билеты. Не представляя относительной стоимости этих ресурсов, можно

только догадываться о подходящей цене билетов и том количестве, которое должно быть продано. Основываясь на решении таких важных вопросов на догадках, вы, несомненно, значительно снижаете шансы на достижение цели — получить 3000 долл. Однако, если вы установите, что расходы составят (долл.):

Аренда столов	200,00
Продовольствие	2,00 (на человека)
Реклама и билеты	100,00

Можно легко видеть, что цена билета должна быть не менее 2,00 долл. Решив, что 5 долл. — подходящая цена, вы легко можете посчитать, сколько билетов следует продать, чтобы заработать 3000 долл.:

$$3000 \text{ долл.} = (N \times 3 \text{ долл.}) - 300 \text{ долл.},$$

где N — количество людей, и 3 долл. — прибыль после вычитания стоимости питания на каждого. Очевидно, чтобы выполнить вашу задачу, нужно продать 1100 билетов.

Представление всех факторов в удобной общепринятой единице измерения, такой как доллары, облегчает также ответ на многие другие существенные вопросы о распределении ресурсов и целей. Если известно, сколько, например, у нас денег, можно определить, сколько мы можем дать продукции при различных издержках. Продолжим приведенный выше пример — если бы мы располагали только 900 долл. для вложения в устройство пикника, то предоставить питание можно было бы только для 600 человек. Или, рассуждая от обратного, мы можем определить, сколько нужно денег для выполнения нашей задачи. Чтобы заработать 3000 долл., потребовалось бы, по меньшей мере, 2500 долл. для компенсации минимальных издержек. Можно также определить, сколько бы мы заработали при разном уровне объема продаж. Прибыль от продажи 600 билетов на наш пикник составила бы 1500 долл.

ЭТАПЫ СОСТАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТА. Весь процесс составления бюджета можно разделить на четыре этапа. Этап 1 связан с объявлением высшим руководством общих целей фирмы. В этом случае, независимо от размера организации, наиболее важным вопросом будет прогнозируемый уровень объема продаж. На этапе 2 происходит подготовка отделами и подразделениями оперативных смет. Эти сметы или бюджеты отделов рассчитываются на законченный период времени, например, на шесть месяцев или на год. На этапе 3 высшее руководство проводит анализ и проверку предложений по бюджету и затем отделы переделывают свои предложения на основе указаний высшего руководства. На данном этапе высшее руководство занимается распределением ресурсов внутри организации. Наконец, на этапе 4 осуществляется подготовка итоговых бюджетов, где ведется постатейный учет ресурсов и использования фондов. Окончательно эти подробные расчеты сопоставляются с производительностью конкретного работника или отдела, чтобы определить возможности руководства .выполнить контрольные показатели.

Управление по целям

Как уже отмечалось, контроль основывается на планировании. Чтобы контроль был эффективным, его следует тесно увязать с планированием. Такая увязка является существенной для обеспечения эффективности процесса управления в целом. Составление бюджета представляет эффективный количественный метод такой увязки и контроля. Но что сказать о трудовых ресурсах организации? Популярным методом управления, обладающим потенциальными возможностями объединить планирование и контроль в сложной области человеческих ресурсов, является управление по целям, обычно в сокращении МВО (management by objectives — МВО). Кроме того, МВО — еще и способ мотивации, который помогает преодолеть некоторые отрицательные воздействия контроля на поведение работника. Следующее ниже описание Антони Райа иллюстрирует основную цель увязки планирования и контроля, а также повышения производительности: «Основное внимание (в МВО) уделяется попыткам предсказать будущее и повлиять на него, а не реагировать и действовать задним числом. МВО — это также «ориентированная на результаты» философия управления, где выделяется значение достижений и результатов. Усилия обычно сосредоточиваются на изменении и повышении эффективности как индивида, так и организации».

Питер Друкер известен тем, что первый опубликовал концепцию МВО, как метод повышения эффективности организации. Друкер считал, что каждый руководитель в организации, от наивысшего до самого низшего уровня, должен иметь четкие цели, которые обеспечивают поддержку целей руководителей, находящихся на более высоком уровне, как это показано на рис. 10.2. Друкер предполагал, что этот процесс поможет каждому руководителю получить четкое представление о том, что ожидает от него организация, о целях организации и цели его начальника. Этот процесс изучал также Джордж Одиорне — еще один известный ученый, пишущий о МВО.

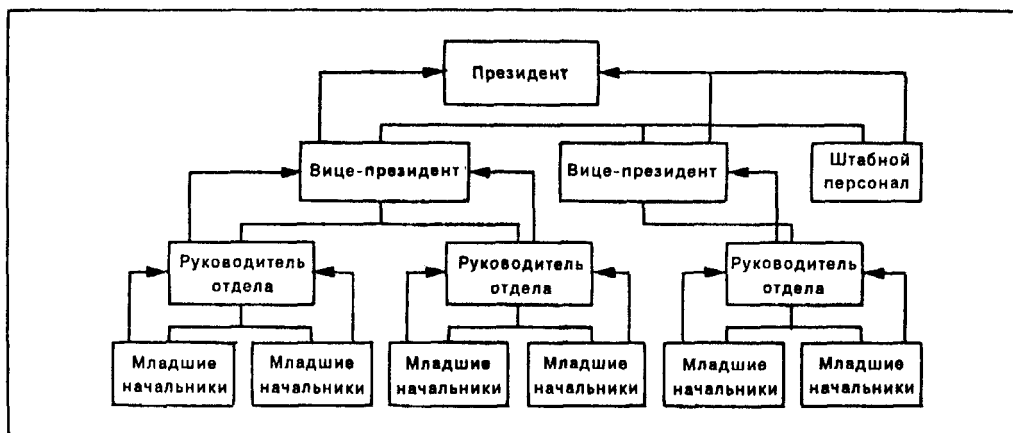


Рис. 10.2. Иерархия целей при МВО. Цели каждого руководителя должны обеспечивать достижение цели его непосредственного начальника. Цели вырабатываются сверху вниз - по цепи инстанций.

Дуглас МакГрегор, также сторонник МВО, подошел к рассмотрению этой проблемы с другой стороны. Он считает, что метод управления по целям необходим, потому что дает возможность оценивать руководителей на основе результатов, а не личных качеств. Например, сообщение подчиненному, что он малоинициативен, не является полезной формой обратной связи. Это недостаточно конкретно для подчиненного с точки зрения исправления недостатков в работе. Но если подчиненному сообщают, что его производительность на 10% ниже контрольной цифры, установленной шесть месяцев назад, то это дает четкую систему координат, эталон для контролирования производительности и обсуждения возникших проблем, а также того, что можно сделать для повышения производительности. Поэтому МакГрегор предлагает, чтобы каждый руководитель устанавливал конкретные производственные цели и средства их достижения совместно со своим непосредственным начальником. После определенного периода времени руководитель и подчиненный смогли бы оценить фактические показатели работы, сравнивая их с установленными контрольными показателями.

Райа описывает управление по целям как процесс, состоящий из четырех взаимосвязанных и взаимозависимых этапов (рис. 10.3.).

1. Выработка четких, кратких формулировок целей.
2. Разработка реалистичных планов их достижения.
3. Систематический контроль, измерение и оценка работы и результатов.
4. Корректирующие меры для достижения запланированных результатов.

ВЫРАБОТКА ЦЕЛЕЙ. Первый этап — выработка целей — повторяет схему нашего обсуждения процесса планирования. После выработки высшим руководством долгосрочных и краткосрочных целей для организации и для себя лично, эти цели формулируются для работников следующего уровня в нисходящем порядке по цепи команд. Ранее упомянутые авторы, Друкер и МакГрегор, были твердо убеждены в том, что подчиненные руководители должны принимать активное участие в выработке своих собственных целей, основывая их на целях своих начальников. Это могло бы быть реализовано на совещаниях в отделах, где подчиненные обсуждают цели подразделения и перспективы на будущий год. На основе полученной информации каждый подчиненный мог бы подготовить набор контрольных показателей рабочего подразделения, которое он или она возглавляет. Затем руководитель отдела рассмотрел бы цели этих подразделений с каждым подчиненным и обеспечил их увязку.

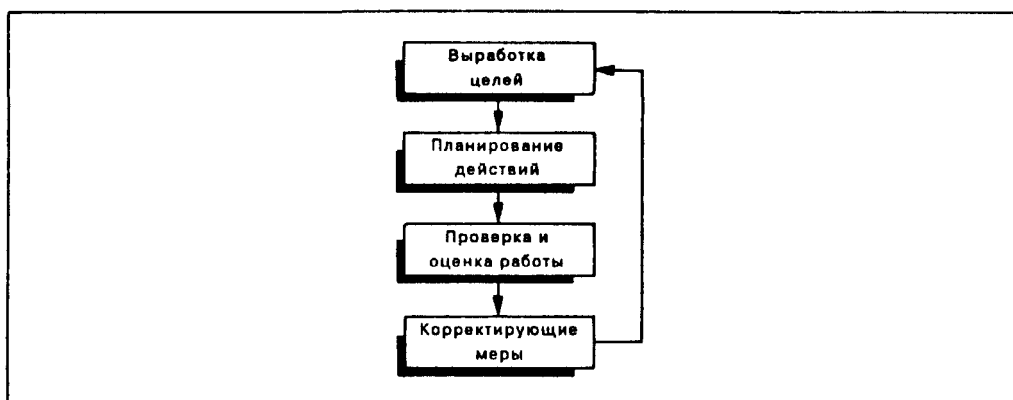


Рис. 10.3. Этапы процесса управления по целям - МВО.

Однако исследования показывают, что максимальное участие в выработке целей не всегда имеет место и даже не всегда желательно. При проведении программы МВО на «Дженерал Электрик» было установлено, что руководители, привыкшие к незначительному участию в выработке целей, не улучшили показатели своей работы, когда их участие в формулировке целей увеличилось. Другие исследования показывают, что количество руководителей, фактически принимающих участие в постановке целей, сокращается от высших к низшим уровням управления. Кэрролл и Тоси на основе опыта своей работы в компании «Блэк энд Декер», утверждают: «Традиционная концепция организационной структуры и уменьшение свободы действий на низших уровнях организации накладывают практическое ограничение на характер и степень участия и влияния, которые могут быть следствием программы формулировки целей». Таким образом, руководители высших уровней организации обычно имеют больше возможностей повлиять на то, какими будут их цели, чем руководители низших рангов.

Независимо от степени участия в их выработке, цели каждого подчиненного должны способствовать достижению целей его начальника. Как утверждает Друкер, цели

«...работы каждого руководителя должны формулироваться по вкладу, который ему следует сделать в достижение успеха более крупного подразделения, частью которого он является. Цели работы управляющего по определенному региону сбыта должны определяться вкладом, который он и его торговые агенты вносят в работу всего отдела сбыта фирмы; цели работы ведущего инженера проекта определяются вкладом, который он, его подчиненные инженеры и чертежники вносят в успех конструкторского отдела».

Если это делается, каждый руководитель поймет, «что от него ожидается и почему, как его будут оценивать и по каким параметрам».

Когда осуществляется процесс выработки целей, необходим двусторонний обмен информацией, чтобы обеспечить понимание каждым человеком его конкретных целей. Кроме уяснения ожидаемых результатов работы, двусторонний обмен информацией позволяет подчиненным сообщить руководителям, что им требуется для достижения поставленных целей. В табл. 10.3. перечислены главные области, где подчиненным требуется поддержка их руководителей, чтобы выполнить поставленные задачи. На рис. 10.4. показана типичная для МВО постановка целей.

Таблица 10.3. Главные области, где требуется поддержка руководителей

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Информация2. Уточнение отношений между уровнями полномочий и ответственности3. Поддержка со стороны штатного персонала4. Горизонтальная и вертикальная координация5. Финансирование, материалы, оборудование и трудовые ресурсы |
|--|

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ. Вторым этапом процесса МВО является планирование действий. Согласно Райа:

«В то время как набор задач отражает «конечные цели» управленческой деятельности, хорошо разработанные планы обеспечивают «средства» их достижения. Планирование действий связано с определением того, что, кто, когда, где и в каком количестве требуется для достижения данной цели. Это — практический способ создания связующего звена между постановкой цели и более полной программой реализации».

Разработка планов действий дает следующие преимущества:

1. Оценка практической возможности достижения целей.
2. Выявление зон потенциальных проблем и неожиданных последствий.
3. Облегчение поиска лучших и более эффективных путей достижения целей.
4. Обеспечение основы для оценки затрат и разработки бюджетов, календарных планов и ресурсов.
5. Определение того, какие рабочие взаимоотношения и поддержка требуются.
6. Выявление непредвиденных обстоятельств, которые следует учитывать для достижения целей.

Этап планирования действий разбивается на шесть стадий:

1. Определение основных задач и мер, необходимых для достижения целей. Например, к мерам, необходимым для выполнения задачи снижения издержек завода на 8% в течение следующего года, можно

отнести разработку плана совершенствования производственных процессов путем инженерно-технического обслуживания и создания программы подготовки трудовых ресурсов для снижения числа невыходов на работу и повышения квалификации работающих.

2. Установление имеющих определяющее значение взаимосвязей между основными видами деятельности. Это, по существу, связано с изучением операций с общих позиций и созданием календарного плана их выполнения в надлежащей последовательности.

3. Уточнение ролей и взаимоотношений и делегирование соответствующих полномочий для выполнения каждого вида деятельности.

4. Оценка затрат времени для каждой основной операции и подоперации.

5. Определение ресурсов, необходимых для каждой операции. Существенное значение для руководства имеет определение затрат на достижение целей до начала практической реализации плана. Потребности в ресурсах обычно определяются и распределяются посредством составления бюджета.

6. Проверка сроков и коррекция планов действий. После обсуждений с подчиненными и другими руководителями часто оказывается необходимым скорректировать план действий, чтобы сделать его более реалистичным. Сроки окончания работ могут быть перенесены, ресурсы увеличены или уменьшены, графики заданий пересмотрены и т.п.

Цели работы руководителя			
Джон Аткинс (подпись)		7/2	Управляющий заводом
Подготовлено руководителем		Дата	Должность руководителя
Л. У. Кроуфорд (подпись)		7/2	Президент
Проверено контролирующим лицом		Дата	Должность контролирующего лица
Формулировка целей	Приоритет	Дата	Итоги или результаты
1. Увеличить объем поставок до 98% всех запланированных по графику поставок	A	6/31	
2. Снизить объем отходов до 3% всего используемого сырья	A	6/31	
3. Сократить потери рабочего времени из-за травматизма до 100 чел./год	B	2/1	
4. Обеспечить снижение текущих расходов на 10% ниже, чем запланировано в бюджете	A	1/15	
5. Установить радиоизотопную систему контроля качества стоимостью не свыше 53 тыс. долл.	A	3/15	
6. Улучшить производственное календарное планирование и профилактическое обслуживание, чтобы повысить время эксплуатации машинного оборудования до 95% мощностей	B	10/1	
7. Завершить в этом году программу повышения квалификации руководящих кадров в Калифорнийском университете (Лос-Анджелес)	A	6/31	
8. Прочитать лекции по управлению производством на курсах повышения квалификации в университете	B	6/31	

Рис. 10.4. Цели работы руководителя. Представлена простая формулировка рабочих заданий для руководителя, участвующего в программе МВО. После определенного периода времени фактические результаты будут занесены в соответствующую колонку, что облегчит сравнение действительных показателей работы руководителя с запланированными результатами.

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

ПРОВЕРКА И ОЦЕНКА. Этап проверки и оценки наступает после истечения установленного периода времени. Его задачей является определение степени достижения целей, выявление проблем и помех, определение причин этих проблем, выявление личных потребностей и вознаграждение за эффективную работу. Факторы, связанные с оценкой эффективной работы, рассматриваются в следующей главе, посвященной обсуждению вопросов управления человеческими ресурсами.

КОРРЕКТИРУЮЩИЕ МЕРЫ. Последний этап процесса МВО — принятие корректирующих мер — соответствует последнему этапу процесса контроля. Принимая что цели не были достигнуты, и убедившись, что руководство точно установило причину, необходимо решить, какие следует принять меры для корректировки отклонения. Если установлено, что поставленные цели были нереалистично трудными, уровень ожидаемых результатов работы все же может быть снижать не следует. Ведь вполне возможно, что причина неудачи связана не с работником, а с каким-либо другим фактором организации, например, структурой, задачами или технологией. Если дело обстоит таким образом, то эти факторы должны быть изменены в нужную сторону с учетом воздействия, которое окажет это изменение на другие аспекты организации.

Если цели были достигнуты, или принимая во внимание результаты этапа проверки, процесс МВО может начаться заново — с установлением целей на предстоящий период.

Эффективность программ МВО

Управление по целям имеет множество сторонников, и известны многие примеры положительных результатов применения данного метода. Общая правильность метода МВО обосновывается исследованиями в области установления целей и обратной связи.

ПРАКТИЧЕСКАЯ ОБОСНОВАННОСТЬ МВО. Имеется значительный объем исследований, которые показывают, что производительность людей, имеющих конкретные цели, выше производительности тех, кому цели не установлены или кого просто просят стараться. Постановка конкретных целей повышает производительность потому, что индивид обладает четкими ожиданиями относительно результата. Согласно теории вероятности, если люди четко представляют, каких результатов от них ожидают, и если они ощущают сильное правдоподобие (сильную вероятность) того, что, прилагая определенные усилия, они смогут достичь данного уровня производительности и получить соответствующее вознаграждение, то их мотивация выполнения задания возрастет.

Имеется также множество исследований, показывающих, что предоставление людям информации о результатах их работы повышает их производительность. У страховых агентов, которые получали периодические бюллетени о производительности и информационные листки о достигнутых результатах работы, улучшились показатели работы. У тех, кто не получал такой информации, показатели работы ухудшились. Исследование на «Дженерал Электрик» показало, что увеличение объема информации, поступающей от мастеров к рабочим, приводит к повышению производительности рабочих. Данное исследование показало также, что такая информация будет наиболее эффективной, если она конкретна, прямо относится к делу и своевременна.

ПОЧЕМУ ПРОГРАММЫ МВО ТЕРПЯТ НЕУДАЧУ. Несмотря на поддержку, у метода МВО много критиков, и имеется много случаев, когда программы МВО потерпели неудачу. Одна из причин неудач — слишком большое внимание к участию работников в постановке своих целей. Исследования показали, что привлечение к участию в постановке целей усиливает мотивацию некоторых индивидов и повышает их производительность. Однако другие исследования указывают на то, что в некоторых ситуациях такое участие не всегда уместно и не всегда реально ведет к повышению производительности.

Все же, более общая и более существенная проблема состоит в том, что руководству часто не удается использовать все аспекты МВО. Например, оно не может видоизменить систему оплаты и премирования труда, чтобы достижение целей вознаграждалось надлежащим образом. В табл. 10.4. дана сводка наиболее распространенных причин, почему потерпели неудачу программы управления по целям.

Таблица 10.4. Причины неудачи программ МВО

1. <i>Отсутствие заинтересованности и поддержки высшего руководства.</i> Для успеха программ МВО необходима полная поддержка высшего руководства.
2. <i>Искажение концепции.</i> Программам МВО обычно оказывают сопротивление, если они используются в качестве «кнута» для усиления контроля над подчиненными.
3. <i>Трудности при постановке целей.</i> Некоторые виды работ и областей деятельности трудно объективно оценить и количественно определить.
4. <i>Увеличение канцелярской работы.</i> Руководители могут оказывать сопротивление реализации программы, потому что это увеличивает объем их канцелярской работы.

5. *Ужесточение дефицита времени.* Чтобы использовать программу МВО, руководитель должен учиться устанавливать приоритеты и эффективно использовать время.
6. *Отсутствие соответствующей квалификации.* У руководителей может отсутствовать необходимая квалификация для определения целей, планирования, обмена информацией и межличных взаимодействий, таких как обучение, консультация, а также передача и получение информации на основе обратной связи.
7. *Отсутствие индивидуальной мотивации.* Вознаграждения в явной и скрытой форме (например, премия и моральное удовлетворение — *Прим. научн. ред.*) должны быть достаточными для стимулирования людей к работе.
8. *Слабая интеграция с другими системами.* Этапы постановки целей и проверки результатов должны сочетаться с другими мерами, например, прогнозированием, составлением бюджета и иными процессами.
9. *Стратегии неуместных изменений.* Проектирование и реализация программы МВО должны быть тщательно спланированы. Должно быть внимательно рассмотрено какими путями система будет спроектирована и внедрена и кто будет в ней участвовать.

Источник: Anthony P. Raia, Managing by Objectives (Glenview, 111.: Scott, Foresman, 1974), pp. 149-151.

ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

Разработка и последующая реализация стратегического плана кажется простым процессом. К сожалению, слишком многие организации применяют метод «внедрить немедленно» по отношению к планированию и катастрофически проваливаются. Непрерывная оценка стратегического плана имеет чрезвычайное значение для долгосрочного успеха плана.

Статья в журнале «Форчун» задает правильный тон, предупреждая руководителей о возможных проблемах:

«Похоже, нам будет недоставать общефирменной стратегии, этого очаровательного набора безошибочных идей — матриц, экспериментальных кривых — которые обещали легкую победу. О, она все еще будет где-то здесь, выставляя теперь уже мрачное лицо свое, — то из этого угла, то из того, но дела больше не будут такими, какими они были раньше. Кто может забыть восторг, охвативший его, когда он впервые услышал песнь сирены: «Есть немного простых правил — пойми их, сделай своими, и ты тоже станешь победителем».

Очевидно, нет «простых правил» для стратегического планирования. Разработчики стратегических планов в корпорациях постоянно ищут чего-то нового, и даже изначальный объект их привязанности — сама концепция стратегии — стал сомнительным. Что не заладилось? Где подвела их мечта?

Вера в то, что простое следование выводам модели достаточно для гарантии успеха, является ложной. Вера в то, что при наложении простой модели на сложную организацию ее реализация окажется тоже простор, будет еще одной ложной предпосылкой. В сегодняшней бурной, сверхконкурентной многонациональной среде бизнеса высшее руководство не может надеяться на будущий успех организации просто потому, что оно спланировало модель действий и реализовало эти действия. Стратегическое планирование — это идущий сверху вниз процесс, который должен постоянно поддерживаться, стимулироваться и оцениваться высшим руководством. Когда импульс со стороны высшего должностного лица слабеет, выдыхается и сам процесс. Серьезной проверкой стратегического плана будет формирование процесса его формальной (т.е. осуществляемой официально, на основе четких критериев и процедур — *Прим. научн. ред.*) оценки.

Таблица 10.5. Количественные и качественные критерии оценки

Количественные	
Доля рынка	Удовлетворенность работников
Рост объема продаж	Чистая прибыль
Дни, потерянные из-за забастовок	Курс акций
Уровень затрат и эффективности производства	Норма дивидендов
Уровень затрат и эффективности сбыта	Доход в расчете на акцию
Текущее кадров	Прибыль на капитал
Невыходы на работу	Выплаты по ценным бумагам
Качественные	
Способность привлечь высококвалифицированных менеджеров	
Расширение объема услуг клиентам	
Углубление знания рынка	

Снижение количества опасностей
Использование возможностей

Оценка стратегии

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни — сверху вниз. При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на пять вопросов:

1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
3. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
5. Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

Существует ряд критериев, как количественных, так и качественных, которые используются в процессе оценки. Эти критерии представлены в табл. 10.5.

Имеются, несомненно, проблемы, связанные с определением количественных показателей и оценкой стратегии. Серьезнейшее давление на оценку стратегии оказывает фактор времени. Давление со стороны акционеров, требующих немедленных результатов, оказывает деструктивное воздействие на стратегию и ведет к преобладающему выбору вариантов с малой степенью риска. Одной из причин успеха японского предпринимательства является приверженность долгосрочным Программам. Весьма малое число стратегий дает немедленные результаты.

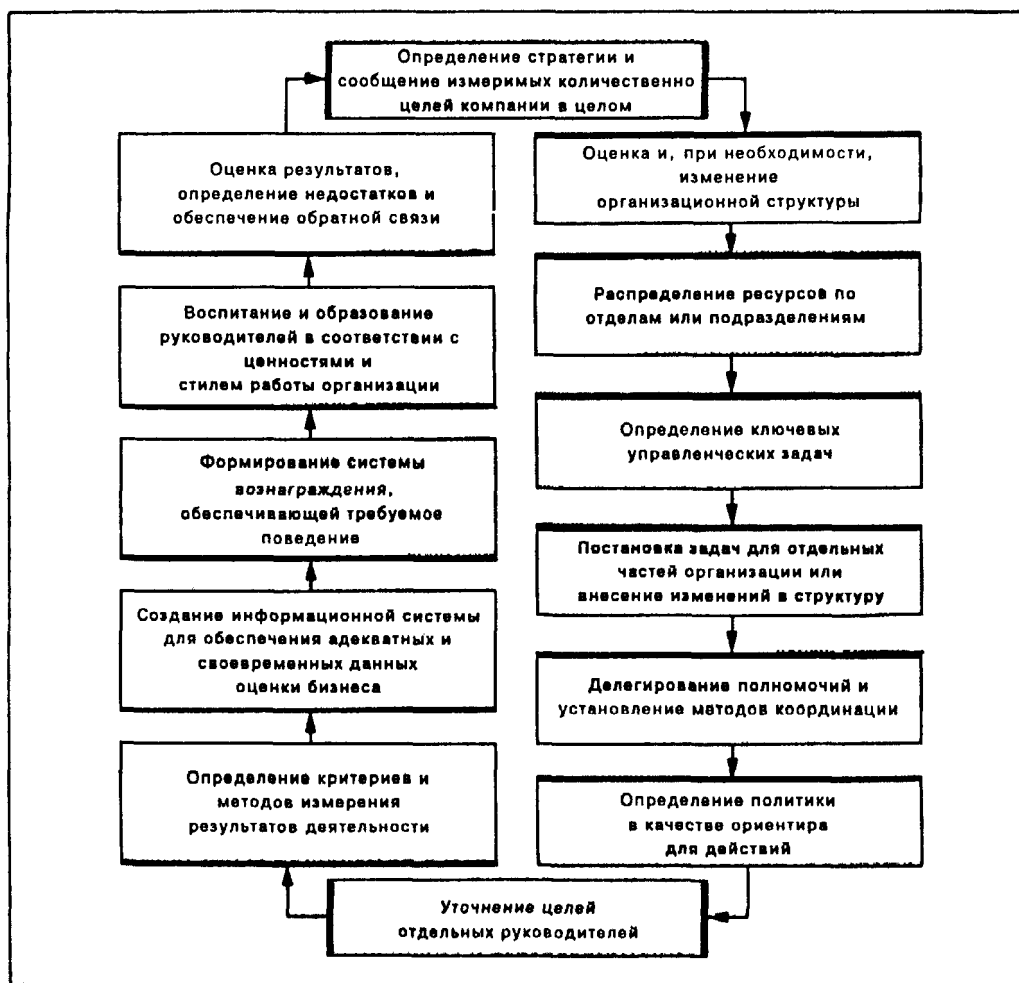


Рис. 10.5. Процесс реализации стратегии.

Следующей проблемой будет точность измерений. Руководители обладают возможностью подправить данные или проценты, чтобы улучшить «внешний вид» результатов работы. В судебном процессе, связанном с покупкой контрольного пакета акций, судья обнаружил, что фирма «Шарон Стил Корпорейшн», использовала

бухгалтерские методы, которые завышали ее доходы. «Шарон» заставили показать свой уровень доходов, снизив их на 45%. В числе своих выводов судья отметил: «Шарои» в отчетах показала свои запасы железной руды больше на 4,7 млн. долл.; увеличила отгрузки в филиал и регистрировала конечные счета дебиторов как доход; в один год вносила избыточные 1,2 млн. долл. в свой пенсионный фонд, а на следующий год регистрировала эти деньги как доход; уменьшила запасы продукции, которые, согласно учету при расходовании запасов в обратном порядке, снижали себестоимость реализованной продукции и увеличивали объявленную прибыль. Руководящий работник «Шарон» назвал такую практику «возможностями повышения прибылей».

Если мы хотим, чтобы оценка процесса стратегического планирования имела какой-нибудь эффект, то следует больше внимания уделять стандартизованным критериям.

Проверка соответствия стратегии и структуры

После выбора стратегии и разработки последующего плана, руководство должно провести тщательную проверку структуры организации, чтобы выяснить, способствует ли она достижению общефирменных целей. Стратегия определяет структуру. С точки зрения концепций структуры всегда должны отражать стратегию. Рис. 10.5. иллюстрирует процесс реализации стратегии и роль, которую играет организационная структура.

Нет точного ответа на вопрос, какой способ лучше всего подходит для построения структуры организации. Как будет показано в гл. 12, наилучшей организационной структурой будет та, которая соответствует размерам, динамизму, сложности и личному составу организации. По мере развития организаций и эволюции их целей меняются их стратегии и планы. Это должно происходить и с их структурами.

Существует динамическое взаимодействие между стратегией, структурой и средой, в которой функционирует фирма. Одна из основных ошибок, совершаемых слишком многими фирмами, состоит в том, что новую стратегию они просто налагают на существующую структуру фирмы. Так не должно быть. Структура зависит от стратегии, и этап формирования структуры в процессе планирования может представлять наиболее важную стадию успешной реализации стратегического плана. Разработка стратегии является сложным делом, но многостадийная перестройка организации оказывается утомительной, трудоемкой и чрезвычайно сложной работой по форме, а затем и по существу. Следовательно, многие руководители могут не затруднять себя проработкой этапов перестройки организации. Неспособность или отсутствие стремления признать важность структуры в процессе планирования обрекли многие эффективные и хорошо задуманные стратегии на неудачу.

РЕЗЮМЕ

1. После выбора основополагающей общей стратегии ее необходимо реализовать, объединив с другими организационными функциями.

2. Важным механизмом увязки стратегии является разработка планов в ориентиров: тактики, политики, процедур и правил.

3. Тактика представляет собой конкретные краткосрочные стратегии. Политика представляет общие ориентиры для действий и принятия решений. Процедуры предписывают действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации. Правила точно указывают, что следует делать в конкретной ситуации.

4. Бюджета как механизм распределения ресурсов при плакировании также обеспечивают эталон, с которым можно объективно сравнить результаты фактического их использования, помогая таким образом объединить планирование и контроль.

5. Управление по целям (МВО) представляет собой метод объединения планирования, контроля и мотивации, который успешно применяют многие организации для уменьшения числа конфликтов и снижения отрицательной реакции людей на контроль путем их участия в этом процессе. Метод МВО помогает реализовать стратегию путем улучшения связи между целями подчиненных, целями их начальников и целями всей организации.

6. При реализации или изменении стратегии руководство всегда должно учитывать ее взаимосвязь со структурой и объединить формирование структуры организации и планирование. Структура основывается на стратегии и должна обеспечивать ее эффективность настолько, насколько это возможно с точки зрения общей ситуации.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Кратко объясните, что такое тактика, политика, процедуры и правила.
2. Как тактика, политика, процедуры и правила помогают реализовать стратегию?
3. Как бюджеты обеспечивают объединение планирования и контроля?
4. Кратко опишите процесс МВО.
5. Что могло бы помешать реализации стратегии?

6. Какие пять вопросов следует задать при оценке стратегии?
7. Назовите некоторые количественные и качественные критерии для оценки стратегии.
8. Какова взаимосвязь между стратегией и структурой?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Приведите реальный пример, когда цифры отчетности были фальсифицированы.
2. Опишите способы применения бюджета в помощь руководителю для эффективного осуществления функции мотивации.
3. Опишите взаимосвязь между процессами планирования и контроля, приводя конкретные примеры.
4. Опишите пример или ситуацию, когда контроль работы отрицательно повлиял на поведение. Как можно было бы этого избежать?
5. Может ли руководство успешно использовать меры контроля, чтобы заставить сотрудников придерживаться ценностей организации?
6. Почему руководство должно применять комплексный подход к МВО?
7. Приведите пример того, как неумение учесть взаимосвязи может привести к неудаче программы МВО.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Последовательная реализация стратегии на фирме «Тойз'Р'Ас»

Фирма «Тойз'Р'Ас» является крупнейшей розничной компанией по продаже игрушек в США, объем продаж — свыше 2,3 млрд. долл. в 1986 г., 295 магазинов в США, Канаде, Великобритании, Сингапуре и Гонконге. Эту фирму часто хвалят за революцию в отрасли игрушек в США и теперь она расширяет свою международную деятельность, что повлечет за собой строительство по меньшей мере 200 магазинов за рубежом в течение последующих 10 лет.

«Тойз'Р'Ас» имеет базовую формулу действий, которой она следует в США и использует при расширении своей международной деятельности. Фирма наращивает мощности на уровне 10% в год. Она завоевывает рынки в новых географических районах каждый год и в каждом районе строит склад с несколькими магазинами, сгруппированными вокруг этого склада. Региональный склад позволяет «Тойз'Р'Ас» пополнять запасы магазинов за ночь и хранить большие объемы товаров, которые закупаются у изготовителей по низким ценам в «мертвый сезон».

Компания всегда размещает свои магазины на основной транспортной магистрали около крупного торгового центра. Эта политика дает возможность привлекать покупателей торгового центра, но позволяет избегать высокой арендной платы за размещение на его территории. Каждый магазин представляет собой огромное, отдельно стоящее здание со стеллажами типа складских, на которых от пола до потолка хранятся более 18 тыс. изделий, и тележками для отбора товаров для облегчения процесса покупки.

«Тойз'Р'Ас» никогда не проводит дешевых распродаж, но предлагает «повседневные низкие цены», что стимулирует покупки в «мертвые сезоны». Компания придерживается умеренной рекламной практики. Она использует телевизионную рекламу, когда впервые попадает на новый рынок, но весьма ограниченную печатную рекламу после организации магазинов. Располагая по 18 тыс. изделий в каждом магазине и создав удобную для покупателей процедуру возврата товара, «Тойз'Р'Ас» претендует на то, чтобы стать единственным местом по продаже игрушек и сопутствующих товаров.

В компании практикуется процедура централизованного принятия решений. Все магазины построены в соответствии с точными инструкциями главного правления фирмы. Магазины имеют идентичную планировку, товары размещены на стеллажах по чертежам, полученным из главного правления. С помощью сложной системы автоматизированного прогнозирования и учета материальных запасов прослеживается объем продаж по каждому товару и каждому магазину. Данные об объеме продаж используются в главном правлении для прогнозирования будущих продаж и для принятия решений относительно повторных заказов ходовых товаров и снижения цен на неходовой товар. Так, тщательно следя за продажами, «Тойз'Р'Ас» могла закупать достаточное количество модных товаров, чтобы избежать отсутствия таких товаров на складе и избавиться от тех товаров, которые теряют популярность, и освободить полки для ходовых изделий.

Источник: Subrata N. Chakravarty, «Toys'R'Fun», *Forbes*, March 28, 1983, pp. 58-60; Mark Maremont, Don Jaones Yang, and Amy Dunkin, «Toys'R'Us Goes Overseas — and Finds That Toys'R'Them, Too,» *Business Week*, January 26, 1987, pp. 71-72.

1. «Базовая формула» фирмы «Тойз'Р'Ас» представляет собой, по существу, политику, которая направляет планирование и принятие решений. Какова политика компании в области размещения и планировки предприятий, маркетинга, закупок и административного контроля?
2. Как эта политика помогает «Тойз'Р'Ас» в формулировании целей?
3. Как, по вашему мнению, будет ли эта политика такой же эффективной за рубежом, как в США? Да или нет, почему?

ЛИТЕРАТУРА

1. George A. Steiner and John B. Miner, *Management Policy and Strategy* (New York: Macmillan, 1977), p. 158.
2. Ibid, p. 158.
3. В 1970 г. 80% молодых американцев были выпускниками средней школы по сравнению с 16,5% — в 1920 г. S. W. Ginzberg, «Changing American Economy and Labor Force», in *The Worker and the Job*, ed. Rosow (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1974).
4. Anthony P. Raia, *Managing by Objectives* (Glenview, Ill- Scott, Foresman, 1974), p. 11.
5. Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (New York; Harper & Row, 1954).
6. George S. Odiorne, *Management by Objectives* (New York: Pitman, 1965).
7. Raia, op. cit.
8. H. H. Meyer, E. Kay, and J. P. P. French, «Split Roles in Performance Appraisal», *Harvard Business Review*, vol. 43 (1965), pp. 123-129.
9. Anthony P. Raia, «Management by Objective» in Theory and Practice», *Southern Journal of Business*, 1968, pp. 11-20.
10. Stephen J. Carroll, Jr., and Henry L. Tosi, Jr., *Management by Objectives* (New York: Macmillan, 1973), p. 31
11. Drucker, op. at., pp. 128-129.
12. Ibid.
13. Raia, *Managing by Objectives*, p. 17
14. Ibid., pp. 68-69.
15. Edward A. Locke, «Toward a Theory of Task Motivation and Incentives», *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 3 (1968), pp. 157-189; Edward A. Locke, «Performance Goals as Determinants of Level of Performance in Boredom», *Journal of Applied Psychology*, vol. 51 (1967), pp. 120-130; J. F. Bryan and E. A. Locke, «Goal Setting as a Means of Increasing Motivation», *Journal of Applied. Psychology*, vol. 51 (1967), pp. 274-277.
16. E. E. Smith and S. S. Knight, «Effects of Feedback on Insight and Problem Solving Efficiency in Training Groups», *Journal of Applied Psychology*, vol. 43 (1959), pp. 209-211; J. A. White, J. Antoninetti, and S. R. Wallace, «The Effect of Home Office Contact on Sales Performance», *Personnel Psychology*, vol. 7 (1954), pp. 381-384; L. Miller, «The Use of Knowledge of Results in Improving the Performance of Hourly Operators», *General Electric Company Behavioral Research Survey*, 1965; P. S. Hundal, «Knowledge of Performance as an Incentive in Repetitive Industrial Work», *Journal of Applied Psychology*, vol. 53 (1969), pp. 224-226.
17. См. работы Друкера, Одiorне, Кэрролла и Тоси по вопросам МВО, цитируемые ранее.
18. Raia, *Managing by Objectives*, pp. 149-151.
19. Walker Kiechel III, «Corporate Strategists Under Fire», *Fortune*, December 27, 1982, p. 34.
20. Adapted from *Business Week*, May 9, 1977, pp. 34-35.