

ДОКЛАД

по дисциплине «Менеджмент»

Целеполагание. Роль цели в организации.

Роль цели в организации.
Целеполагание.

Цели — это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации.

Выделяют пять основных черт для определения специфики и свойств цели:



конкретность и измеримость;

определенность во времени;

адресность, направленность;

согласованность и непротиворечивость с другими целями и ресурсными возможностями организации;

контролируемость.

I . Содержание	Экономические, технические, социальные, научные, организационные, экологические, политические и др.
II. Период установления	Стратегические, тактические, оперативные
III. Приоритетность	Особо приоритетные, приоритетные, прочие
IV. Измеримость	Количественные, качественные
V. Характер интересов (среда)	Внешние, внутренние
VI . Повторяемость	Постоянно повторяющиеся, разовые
VII. Временной период	Краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные
VIII. По функциональной направленности	Финансовые, инновационные, маркетинговые, производственные, административные
IX. По стадии жизненного цикла выпускаемой продукции	На стадии проектирования и создания, на стадии роста, на стадии зрелости, на стадии завершения жизненного цикла
X. Иерархия	Цели всей организации, цели отдельных подразделений (проектов), личные цели работника

Вид целей	Краткосрочные	Среднесрочные	Долгосрочные
Финансовые	Прибыль за каждый месяц; уровень постоянных и переменных расходов; размер дивидендов; ликвидность	Прирост объема прибыли по сравнению с предыдущим периодом; уровень рентабельности; ликвидность; размер дивидендов; размер и структура капитала	Объем прибыли в год; капитал и его структура; уровень рентабельности; ликвидность; размер дивидендов
Организационные	Выполнение сотрудниками должностных инструкций; мотиваций сотрудников; повышение квалификации сотрудников; заполнение структуры	Макроструктура, функциональная схема; состав работников: профили требований; мотивация; повышение квалификации	Макроструктура и ее изменения
Маркетинговые	Объем продаж по месяцам (с разбиением по группам товаров, группам клиентов); количество привлекаемых клиентов за период по каждой категории; цели по привлечению конкретных (по именам) клиентов; расширение объема продаж у старых клиентов; планы продаж и показатели работы по сотрудникам	Прирост объема продаж по сравнению с предыдущим периодом (с разбиением по группам товаров, группам клиентов); доля рынка; планы продаж и показатели работы по сотрудникам/отделениям; ассортимент; структура клиентов	Объем продаж в год (с разбиением по группам товаров, группам клиентов); доля рынка; ассортимент; структура клиентов

Различия между миссией предприятия и ее целями



Специфик

а

Измеримост

ь

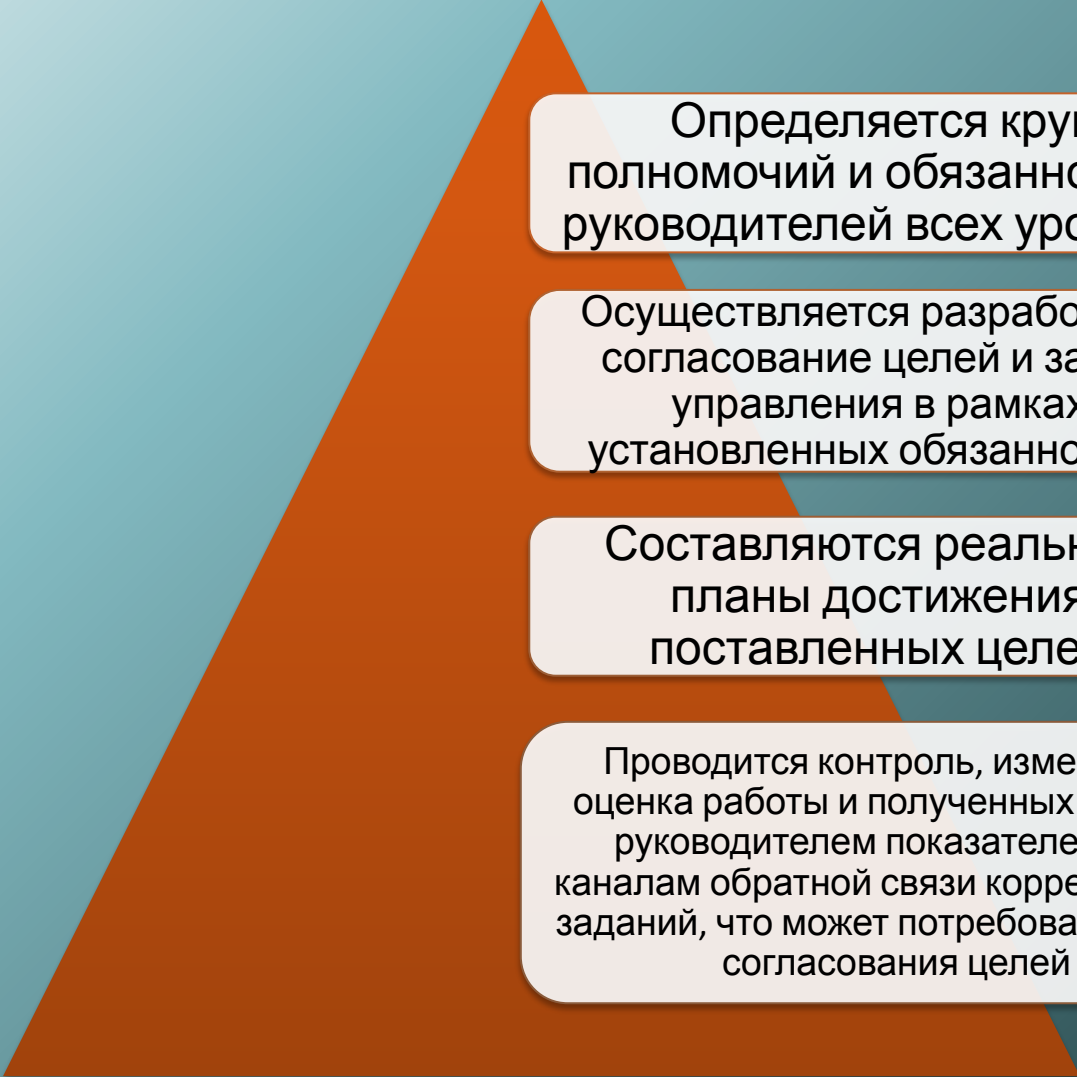
Временной
аспект

Фокусировк
а

В научной литературе выделяют следующие обобщенные системы целей организации:

- **выживание в условиях конкурентной борьбы;**
- **избежание банкротства и крупных финансовых неудач;**
- **лидерство в борьбе с конкурентами;**
- **максимизация цены;**
- **создание имиджа;**
- **рост экономического потенциала;**
- **рост объемов производства и реализации;**
- **максимизация прибыли, минимизация расходов, рентабельность и т.д.**

Выделяют четыре этапа в процессе управления по целям



Определяется круг полномочий и обязанностей руководителей всех уровней

Осуществляется разработка и согласование целей и задач управления в рамках установленных обязанностей

Составляются реальные планы достижения поставленных целей

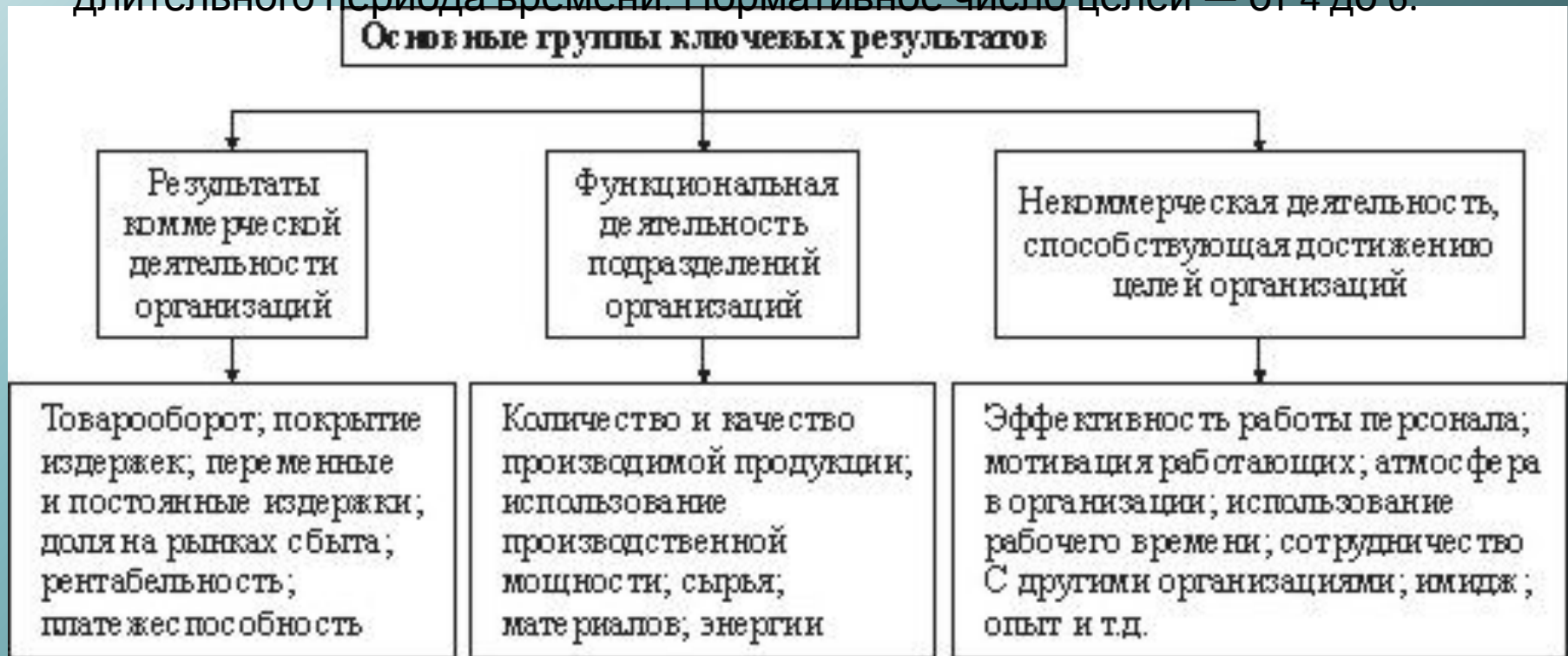
Проводится контроль, измерение, оценка работы и полученных каждым руководителем показателей и по каналам обратной связи корректировка заданий, что может потребовать нового согласования целей

Сущность концепции — целостная система управления, ориентированная на конечные результаты и основанная на использовании творческого потенциала трудового коллектива, новых методов и техники управления.

Принципы концепции — результаты являются основой деятельности; для их достижения необходимо иметь сильную волю.

Основные понятия — цели есть те ключевые результаты, к которым организация стремится в своей деятельности на протяжении длительного периода времени. Нормативное число целей — от 4 до 6.

Основные группы ключевых результатов



Достоинства	Недостатки
<p>Повышение эффективности работы за счет того, что каждый руководитель имеет четкое представление как о своих целях, так и о целях организации в целом</p>	<p>Неприменима к управлению организацией, где принято определять цели лишь высшим руководством, не привлекая к этому процессу руководителей всех уровней</p>
<p>Усиление мотивации к работе, поскольку в этих условиях каждый чувствует личную заинтересованность в достижении целей</p>	<p>Трудно использовать при отсутствии личной мотивации</p>
<p>Наглядность достижения конечного результата, т.к. четко сформулированы временные рамки его достижения</p>	<p>Внимание руководителей концентрируется на достижении текущих и краткосрочных целей (результатов), т.е. в ущерб стратегическим долгосрочным целям</p>
<p>Улучшение взаимоотношений между руководителями и подчиненными в связи с прозрачностью и согласованием целей</p>	<p>Трудоемкий, сложный и длительный процесс, дает результат только тогда и там, где руководитель сам выбирает модель действий (поведения)</p>
<p>Совершенствование системы контроля и оценки работы каждого члена организации (в соответствии с достигнутыми результатами)</p>	<p>Наличие слабой системы управления информацией (ее доступность) дает неудовлетворительную организацию контроля</p>

В процессе планирования деятельности организации решаются следующие основные задачи:

задачи:

обеспечивается целенаправленность деятельности

создаются организационные основы управления деятельностью

обеспечивается координация усилий всех сотрудников структурных подразделений в процессе деятельности

вырабатывается оптимальный вариант управленческого решения

определяется система конкретных показателей, с помощью которых осуществляется контроль их выполнения, дается объективная оценка деятельности каждого сотрудника, структурных подразделений и организации культуры в целом

Наиболее важные виды планирования деятельности организации

- Перспективное планирование организации
- **Тактическое планирование**
- Оперативные планы

Технология планирования деятельности организации предполагает ориентацию на определенную систему принципов:

- Принцип научности
- Принцип целенаправленности и непрерывности
- Принцип конкретности
- Принцип реальности
- Принцип связи с жизнью, состоянием окружающей социальной среды.
- Принцип установления персональной ответственности
- Гибкость