

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ
И
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ
ПЛАНИРОВАНИЕ

1. МИССИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

- Миссия - это предназначение, призвание, основная причина существования организации.

2. ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ ЦЕЛЕЙ

- Цель- это конечный желаемый результат возможного и необходимого состояния управляемой системы.

КЛАССИФИКАЦИЯ ЦЕЛЕЙ

Признаки	Группы и виды целей
1. По содержанию	<ul style="list-style-type: none">- экономические- технические- социальные- научные- организационные- политические и др.
2. По периоду установления	<ul style="list-style-type: none">- стратегические (от 1-2 до 5-10 лет);- тактические (от 1 года до 3-5 лет)- оперативные (до 1 года)
3. По приоритетности	<ul style="list-style-type: none">- особо приоритетные- приоритетные
4. По измеримости	<ul style="list-style-type: none">- количественные- качественные
5. По характеру интересов (среде)	<ul style="list-style-type: none">- внешние- внутренние

Признаки	Группы и виды целей
6. По повторяемости	<ul style="list-style-type: none"> - постоянно решаемые - повторяющиеся - разовые
7. По временному периоду	<ul style="list-style-type: none"> - краткосрочные - среднесрочные - долгосрочные
8. По функциональной направленности	<ul style="list-style-type: none"> - финансовые - инновационные - маркетинговые - производственные
9. По стадии ЖЦ выпускаемой продукции	<ul style="list-style-type: none"> - на стадии проектирования и создания - на стадии роста - на стадии зрелости
10. По иерархии предприятия	<ul style="list-style-type: none"> - цели всего предприятия - цели отдельных подразделений
11. По масштабу	<ul style="list-style-type: none"> - общефирменные - групповые - индивидуальные

Требования к цели (SMART-критерии)

Specific	<p>Конкретная</p> 	<p>Цели должны быть предельно ясны и конкретны, чтобы все участники вовлеченные в процесс достижения целей, понимали, в чем они состоят</p>
Measurabl	<p>Измеримая</p> 	<p>Цели должны быть измеримы, чтобы можно было узнать, что они достигнуты. Для этого разрабатываются <i>критерии</i> для измерения.</p>
Achivable	<p>Достижимая</p> 	<p>Цели должны быть достижимы с точки зрения внешних и внутренних ресурсов. И в то же время они должны быть достаточно сложны, амбициозны, чтобы было необходимо прилагать усилия для их достижения</p>
Relevant	<p>Согласованная</p> 	<p>Цели и задачи должны соотноситься с другими, более общими, стратегическими целями, и работать на их достижение.</p>
Timebound	<p>Определенная во времени</p> 	<p>Для каждой цели должны быть намечены временные рамки, требуется определить срок.</p>

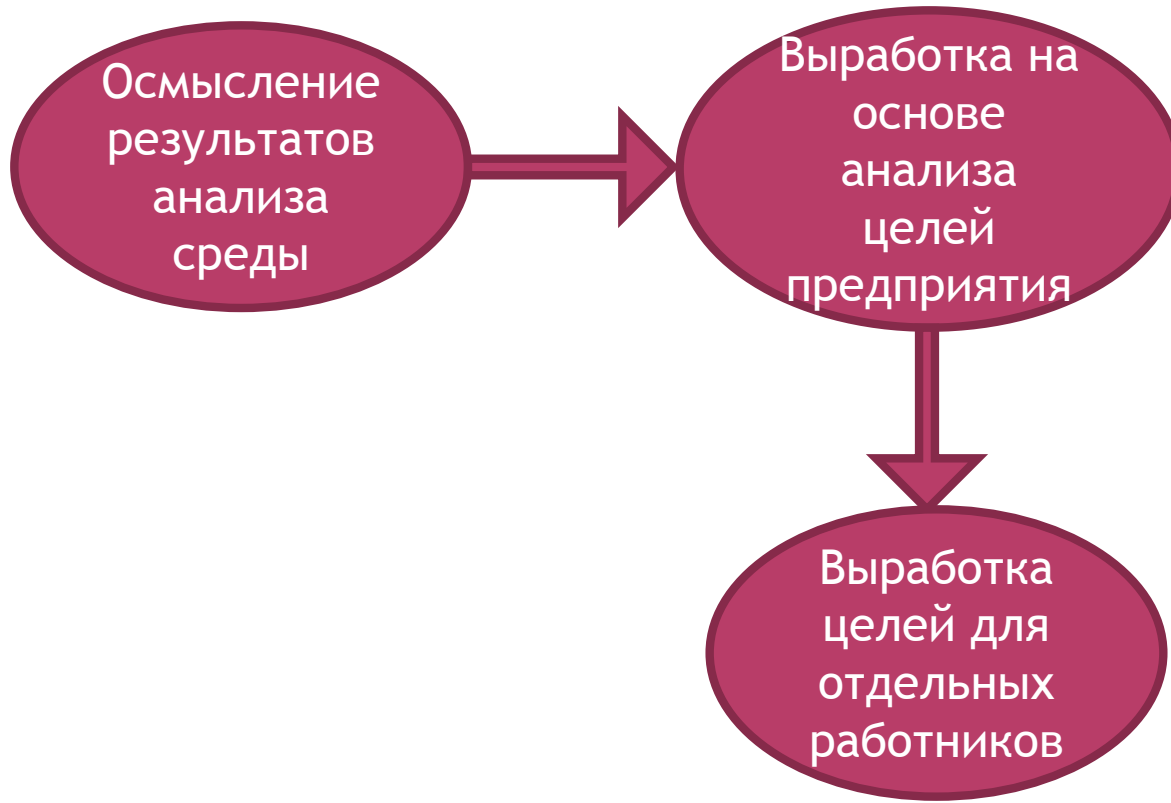
ЗАДАНИЕ

Используя SMART - принципы, определите ошибки в распоряжениях руководителей.

Пример 1. Руководитель организации отдал заместителю коммерческого директора распоряжение: «В связи с отсутствием коммерческого директора подготовить сегодня к 15.00 информацию по клиенту А». К назначенному времени заместитель коммерческого директора подготовил отчет по объему продаж клиента А. Ставивший же задачу руководитель ожидал информацию по кредиторской задолженности данного клиента. В результате задача не выполнена.

- Пример 2. Генеральный директор на одном из совещаний поставил такую цель: наладить оперативный обмен информацией между коммерческим отделом и отделом логистики. Периодически начальники этих отделов рапортовали, что оперативный обмен информацией между коммерческим отделом и отделом логистики налажен. Когда же, наконец, руководитель поинтересовался, в чем именно выражается этот обмен информацией, оказалось, что руководители отделов стали чаще разговаривать друг с другом, узнавая «как идут дела».

УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ



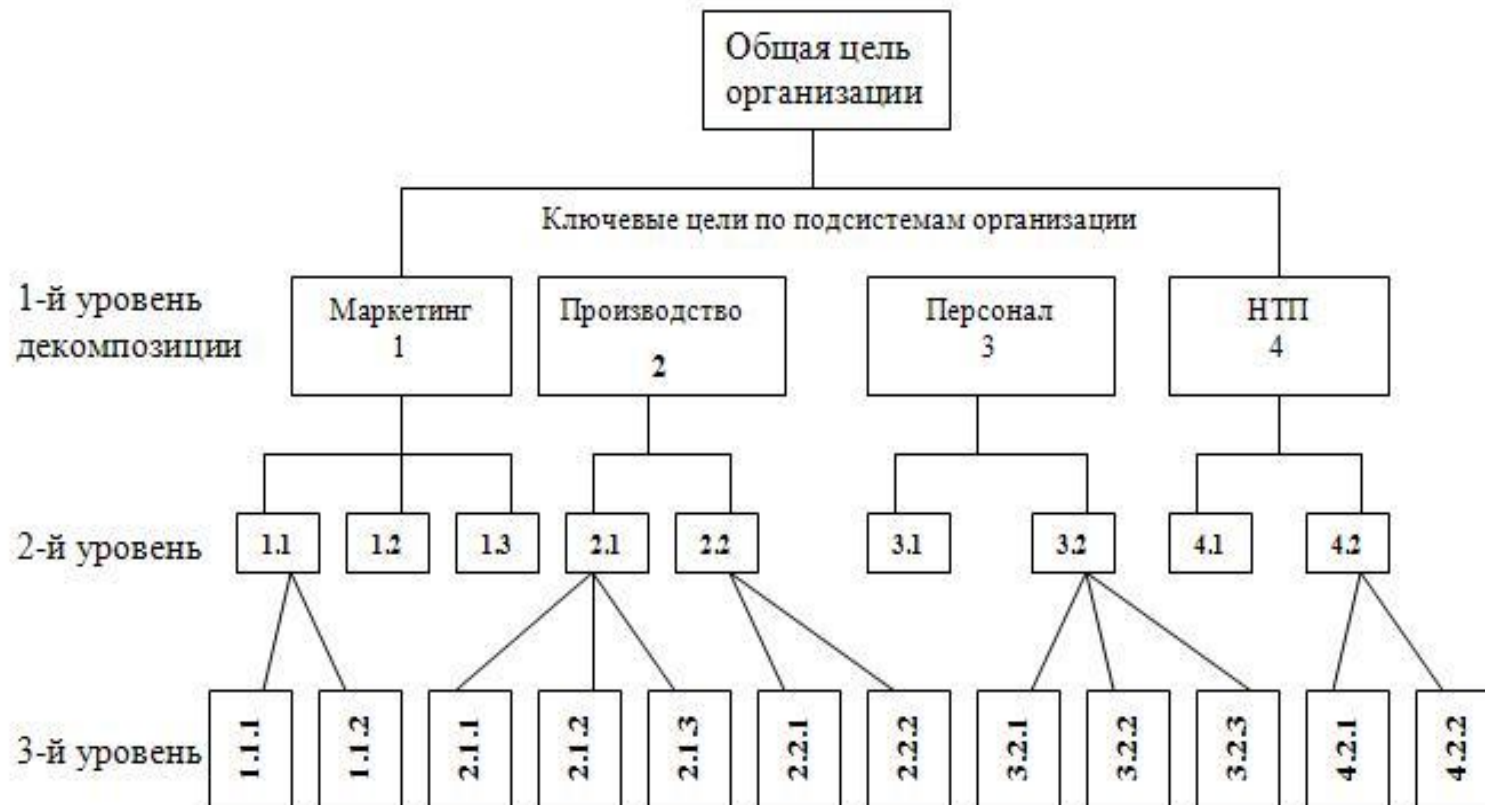
- **Декомпозиция целей** - метод разработки системы целей, когда общая цель разбивается на части (элементы, модули), выстраиваемые по иерархическому принципу.

ПОДХОДЫ К УСТАНОВЛЕНИЮ ЦЕЛЕЙ:

- ◎ *Централизованный* (подразумевает установление всех целей верхним уровнем руководства предприятия);
- ◎ *Децентрализованный* (подразумевает участие в целеполагании наряду с высшим уровнем руководства предприятия и более низких уровней управления).

- **Дерево целей** - графическая модель, отображающая структуру сложной проблемы, в которой наглядно выделяются: иерархия локальных целей, разбивка задач и субординация уровней руководства.

ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ



СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ

- ◎ **Управление по целям (Management by Objectives)** - метод управления, предусматривающий определение целей для каждого подразделения, проекта или работника, используемых впоследствии для наблюдения за результатами деятельности предприятия.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ

Основные положения:

- Перед каждым уровнем руководителей и исполнителей устанавливаются четкие цели;
- Цели различных уровней руководства согласуются между собой; они не должны противоречить друг другу и миссии организации;
- На основе выстроенной иерархии целей менеджеры и исполнители совместно формируют функции и добиваются их реализации путем взаимных консультаций;

3. СУЩНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ

- ◎ **Планирование** - вид управленческой деятельности, связанный с составлением планов предприятия в целом, его подразделений, функциональных подсистем, отделов, служб и работников.
- ◎ **План** - это заранее намеченная система мероприятий, предусматривающая порядок, последовательность и сроки выполнения трудовых операций, объединенных общей целью.

ПЛАНИРОВАНИЕ ВКЛЮЧАЕТ:

- ⦿ анализ ситуации и факторов внешней и внутренней среды;
- ⦿ установление целей и задач;
- ⦿ разработку стратегий, программ и планов для достижения целей;
- ⦿ оценку альтернативных вариантов плана;
- ⦿ определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам;
- ⦿ доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию.

ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

- ⦿ *участие* максимального числа сотрудников организации в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления;
- ⦿ *непрерывность*;
- ⦿ *преемственность*;
- ⦿ *гибкость*;
- ⦿ *согласование* планов, принимаемых в рамках организации;
- ⦿ *экономичность*;
- ⦿ *создание необходимых условий для выполнения плана.*

ВИДЫ ПЛАНОВ

По уровням организационного планирования

- планы предприятия в целом;
- планы самостоятельных производственных подразделений;
- планы функциональных подсистем.

По длительности планового периода

- *стратегические*, обеспечивающие разработку курса развития предприятия на длительный период времени;
- *тактические*, содержащие планы действий и методы реализации стратегии на среднесрочный период времени;
- *оперативные*, связанные с повседневным выполнением задач и оптимизацией использования привлекаемых ресурсов.

ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

- 1) **Сетевое планирование** осуществляется в виде разработки модели, описывающей объект управления в виде сетевого графика.
- ⦿ Сетевой график - план работ по поэтапному созданию сначала промежуточной продукции с разной степенью ее готовности, а затем готового продукта.

СЕТЕВОЙ ГРАФИК



ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

2) Прогнозирование - система исследований качественного и количественного характера, направленных на выяснений тенденций развития предприятия.

Осуществляется на основе методов экстраполяции, моделирования, экспертных опросов и др.

ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

3) Сценарное планирование.

Для конкретного предприятия разрабатывается несколько примерно одинаково правдоподобных, но контрастных вариантов будущего развития его внешней среды.

ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

4) **Моделирование** - исследование каких-либо явлений, процессов или системна основе построения и исследования их моделей.

5) **Разработка бюджетов.**

Бюджет - финансовый документ, в котором сопоставляются денежные доходы и расходы предприятия или его подразделений.

ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

6) Графики Г. Гантта отражают порядок различных видов деятельности. Благодаря фиксации на графике плановых и фактических данных постоянно видно действительное положение дел по мере выполнения работ.

ГРАФИК ГАНТТА



ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

7) Проект - комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода времени и при установленном бюджете четко определенных целей.