

Проектирование организации 1.

Вертикальные конструкты.

Проектирование организации

- Проектирование организации – это процесс создания и управления развитием ключевых элементов и процессов внутренней среды организации, с учетом факторов внешней среды и особенностей адаптации организации к этой среде.

Проектирование организации

- Проектирование может рассматриваться самостоятельно, когда мы начинаем с «0».
- Или как часть организационного развития.

Проектирование организации

определяет:

- желательное состояние системы;
- настоящее состояние системы;
- имеющиеся ресурсы для изменения;
- последовательность действий для перехода от имеющегося состояния к желательному.

Проектирование организации

- ***Бизнес-инжиниринг – это технологии управления, основанные на информационных моделях предприятия: организационно-функциональной структуры, бизнес-процессов, жизненного цикла продукта, а также моделях внешней среды.***

Проектирование организации

Для проектирования предприятия нужно иметь четкие ответы на следующие вопросы:

- Почему мы занимаемся тем, чем занимаемся? Чем мы интересны другим? – клиентам, партнерам, акционерам, сотрудникам и обществу в целом... - т.е миссия
- Какие у нас цели и какие стратегии выбраны для их достижения?
- Какие функции реализует предприятие, чтобы следовать принятым стратегиям?
- Кто и как отвечает за выполнение этих функций, т.е. структура
- Каким образом на операционном (процессном) уровне реализуются эти функции?
- Какие качества сотрудников (профессиональные и личные) нужны для успешной реализации закрепленных за ними функций?

Проектирование организации

- Т.о. проектирование организации начинается с определения **МИССИИ** предприятия, организации, компании.

Требования к формулировке миссии организации

- предельно ясно, т.о., чтобы
 - быть понятной всем
 - исключать возможность различного толкования
 - подчеркнуть уникальность
- обобщенно, чтобы
 - не ограничивать деятельность компании рамками и сроками
 - оставлять простор для творческого и гибкого развития организации.

Проектирование организации

- Для превращения миссии и видения в стратегию необходимо провести анализ внешней и внутренней среды.

SWOT-анализ

- Strengths (сильные стороны)
- Weaknesses (слабые стороны)
- Opportunities (возможности)
- Threats (угрозы)

Проектирование организации

- На основании миссии и анализа определяются цели организации.

Цели организации

- Цель – идеальное, мысленное представление результата деятельности.
- Деятельность эффективна, только если она целенаправленна.

Цели

Цели:

- определяют направления деятельности/бизнеса;
- предопределяют действия;
- определяют приоритет задач бизнеса;
- концентрируют усилия в конкретной сфере;
- определяют значимость служб предприятия;
- формируют эталоны, критерии оценки деятельности;
- задают уровни для оценки результата.

Постановка целей

Основными целевыми областями в стратегическом управлении считаются:

- Положение на рынке
- Доходность (прибыльность)
- Производительность
- Ресурсы
- Персонал
- Управленческие аспекты
- Инновации
- Социальная ответственность.

Постановка целей

- В соответствии с методологией Системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) стратегические цели разбиваются на четыре блока:
 - Финансы
 - Клиенты
 - Бизнес-процессы
 - Рост и обучение персонала

Постановка целей

Пример стратегической цели в блоке «Финансы»:

- Рост доходов на ...%
- Компания может добиться роста доходов, развивая отношения с клиентами, понижая издержки и повышая производительность.
- Как только компания определит, кто ее целевой покупатель, она сможет сформулировать цели и показатели предполагаемого предложения потребительной ценности.

Постановка целей

Пример стратегических целей в блоке «Клиенты»:

- Своевременно предлагать продукты и услуги, обладающие высоким качеством и низкой ценой (в год № новых продуктов...)
- Увеличение клиентской базы на ...% или № клиентов.
-

Постановка целей

- Для достижения стратегической цели, указанной в блоке «Клиенты», необходимо поставить множество стратегических целей в блоке «Бизнес-процессы». Укажем некоторые:
- Своевременная доставка товаров, материалов поставщиками. Нормы - в течение ... дней.
- Снижение издержек производства на ...%
- Повышение эффективности технологических процессов на ...%
- Улучшение качества производства за счет (замены части технологической линии, использования новых материалов, обучения персонала...)
- Своевременная доставка до клиентов. Нормы - в течение ... дней.

Постановка целей

SMART-принцип

- Specific - конкретными
- Measurable - измеримыми
- Agreeable - согласованными
- Realistic - достижимыми
- Time bounded – ориентированными во времени.

Постановка целей

На основе целей осуществляется

Планирование - это процесс определения и структурирования во времени оптимальной последовательности выполнения действий и использования ресурсов для достижения поставленных целей.

Постановка целей

- Цели и планы должны быть согласованы между собой.
- На основе стратегических целей в дальнейшем **строится «дерево целей» организации.**
- Каждая цель должна быть раскрыта планом, согласованным с другими целями и планами.
- Позднее разрабатываются инструменты мониторинга и контроля за исполнением планов.



WWW.CIKAVO.COM - WWW.CIKAVO.COM - WWW.CIKAVO.COM

Постановка целей

- Название «дерево целей» связано с тем, что схематически представленная совокупность распределенных по уровням целей напоминает по виду перевернутое дерево.
- Концепция «дерева целей» впервые была предложена Ч. Черчменом и Р. Акоффом в 1957 году.
- Дерево целей тесно увязывает между собой перспективные цели и конкретные задачи на каждом уровне иерархии.

Дерево целей

- *англ.* goals tree; *нем.* Zielbaum. Способ построения целевой структуры, как правило, крупномасштабной коллективной деятельности, отличительной особенностью которого является разделение общей цели на ряд составляющих, а последних на еще более частные. Использование Дерева целей дает возможность системно представить порядок движения к конечной цели и сопутствующие ему задачи.

Дерево целей

- это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены генеральная цель («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»).

Дерево целей

- Термин «дерево» предполагает использование иерархической структуры (от старшей к младшей), полученной путем разделения общей цели на подцели.
- Метод дерева целей ориентирован на получение относительно устойчивой структуры целей, проблем, направлений.
- Для достижения этого при построении первоначального варианта структуры следует учитывать закономерности целеобразования и использовать принципы формирования иерархических структур.

Дерево целей

- Дерево целей строится поэтапно, сверху вниз, путем последовательного перехода от более высокого уровня к более низкому, смежному уровню.
- В основе дерева целей лежит согласование целей между собой. Конкретизация целей сверху вниз должна расти: чем выше уровень, тем качественнее формулируется цель.

Дерево целей

- Для построения такой модели формулировки целей должны состоять из следующих элементов:
- *содержание цели* (что должно быть достигнуто?);
- *масштаб цели* (в каком объеме должна быть достигнута цель?);
- *срок выполнения цели* (за какое время должна быть достигнута цель?).

Дерево целей

- Модель дерева целей может быть описана с помощью *связного ориентированного древовидного графа*, вершины которого являются целями различной степени детализации, а ребра - связями между ними.
- Эти связи заключаются в том, что для выполнения некоторой цели (вершины графа) необходимо и достаточно выполнить хотя бы часть ее подцелей (подчиненных ей вершин).
- Под "связностью" графа понимается, что его нельзя разбить хотя бы на две полностью независимых друг от друга системы целей.
- "Ориентированность" означает, что для двух связанных между собой элементов А и В правильно только одно из утверждений типа "Для выполнения цели А необходимо выполнить цель В" или, наоборот, "Для выполнения цели В необходимо выполнить цель А"

Дерево целей

Модель дерева целей лишь частично соответствует строгому определению понятия "дерево" теории графов и имеет следующие особенности:

- имеется одна-единственная вершина - "корень" дерева, которая не является подвершиной ни одной другой вершины. Это главная цель, а остальные лишь детализируют, раскрывают ее;
- на всех уровнях, кроме первого, которому соответствует корень, могут находиться вершины, не имеющие подвершин - "листья" дерева. Листья - наиболее мелкие, частные цели (цели-средства или мероприятия), не подлежащие дальнейшей расшифровке исходя из выбранной степени детализации;

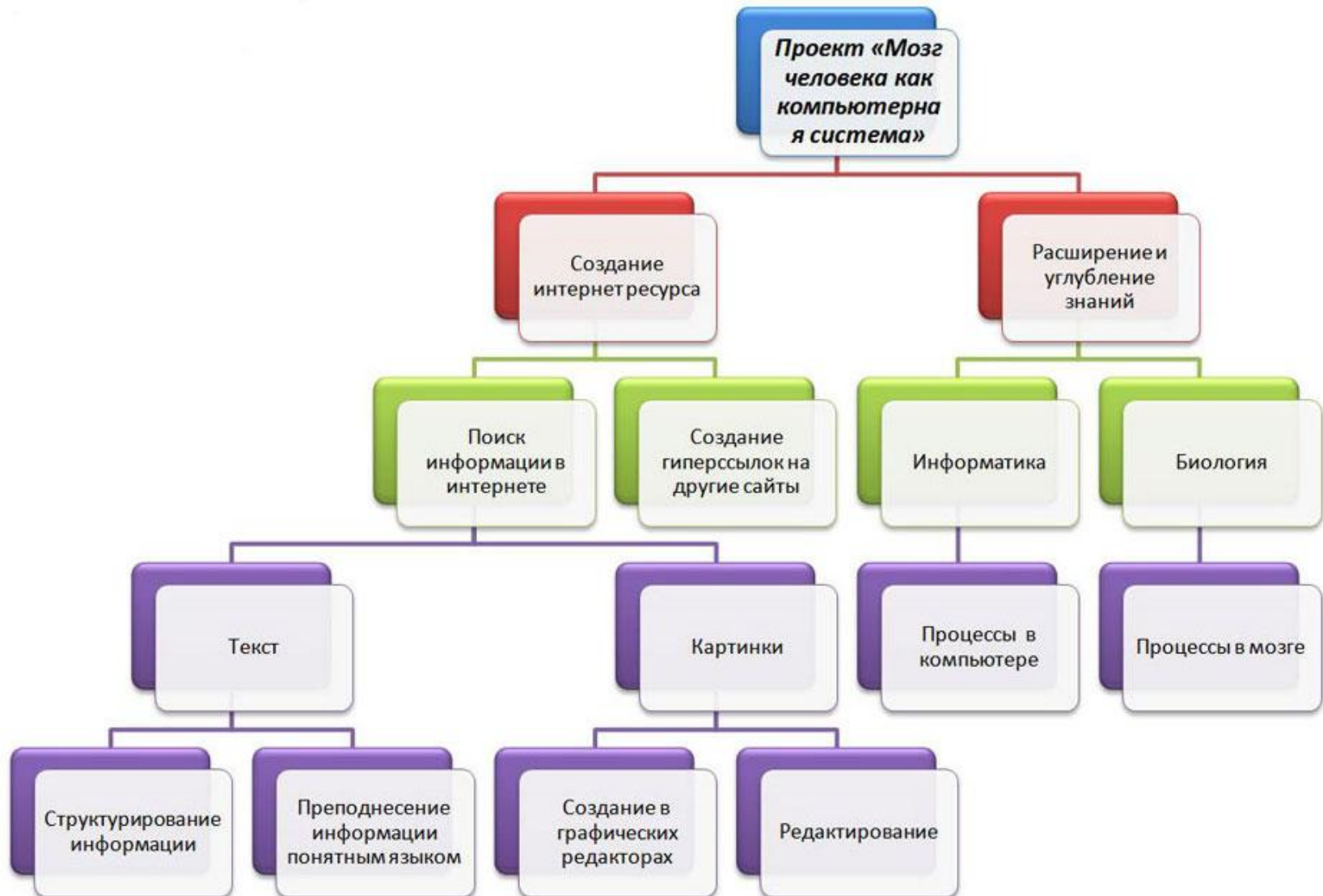
Дерево целей

- одна и та же вершина может являться подвершиной нескольких вершин. Это означает, что одно и то же событие (цель) может требоваться для реализации разных целей более высокого уровня. Это отражает существование эффекта синергии (например, - уменьшение затрат за счет многоцелевого использования одного и того же элемента);

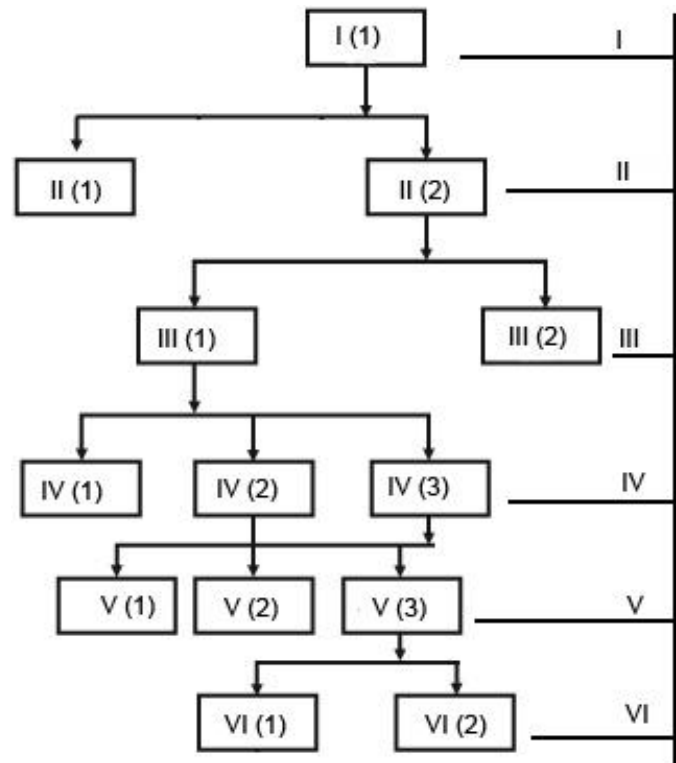
Дерево целей

- для реализации любой вершины, не являющейся "листом", может быть необходимо и достаточно выполнение лишь части ее подвершин (альтернативной группы). Практически это означает, что существуют различные способы выполнения одной и той же задачи, а каждый способ может быть раскрыт в виде более подробного рецепта. Между собой вершины в альтернативной группе связаны соотношением логического И (\wedge), между группами действует соотношение логического ИЛИ (\vee).

Дерево целей (пример)



Дерево целей (пример)

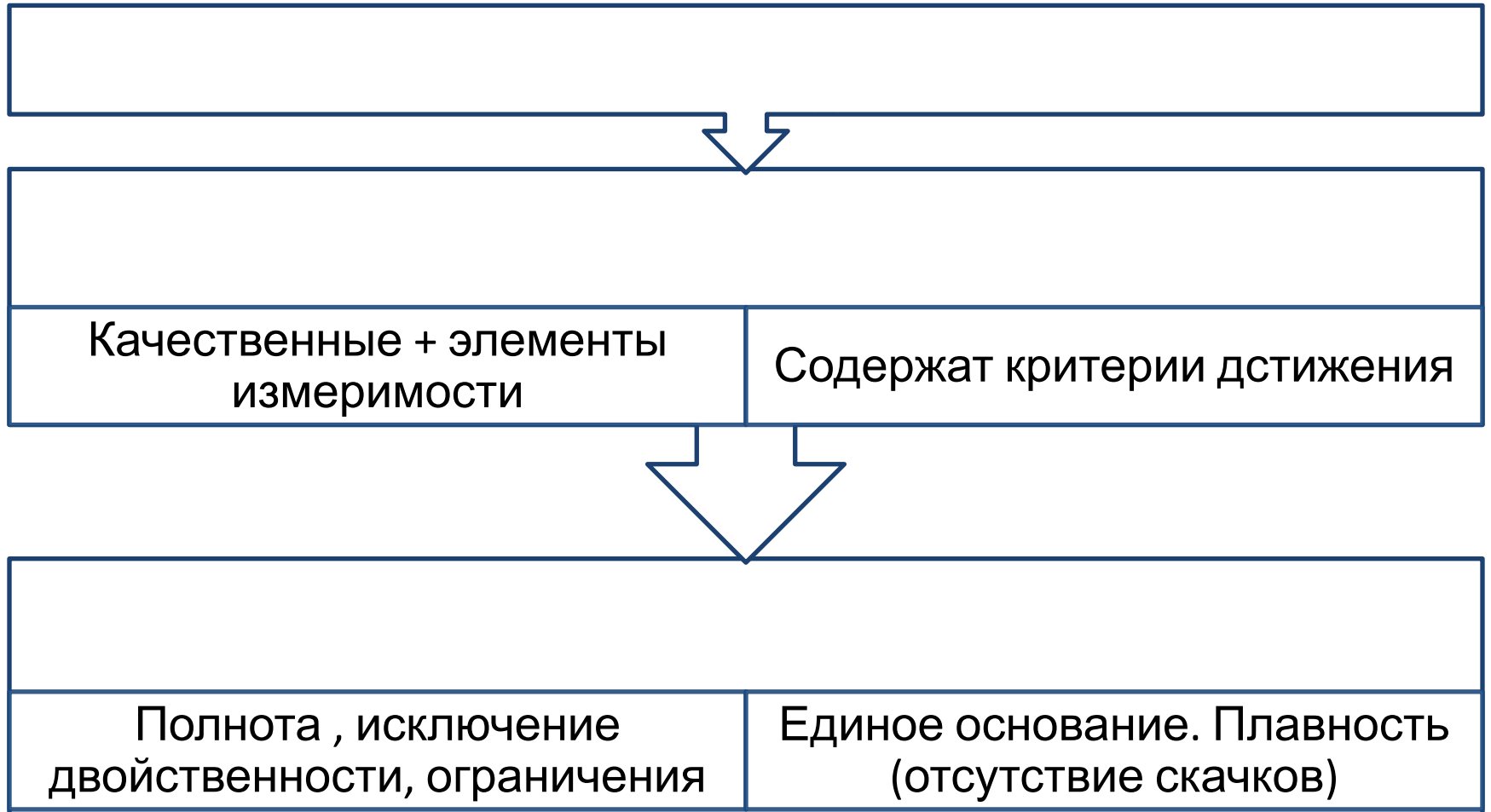


Дерево целей

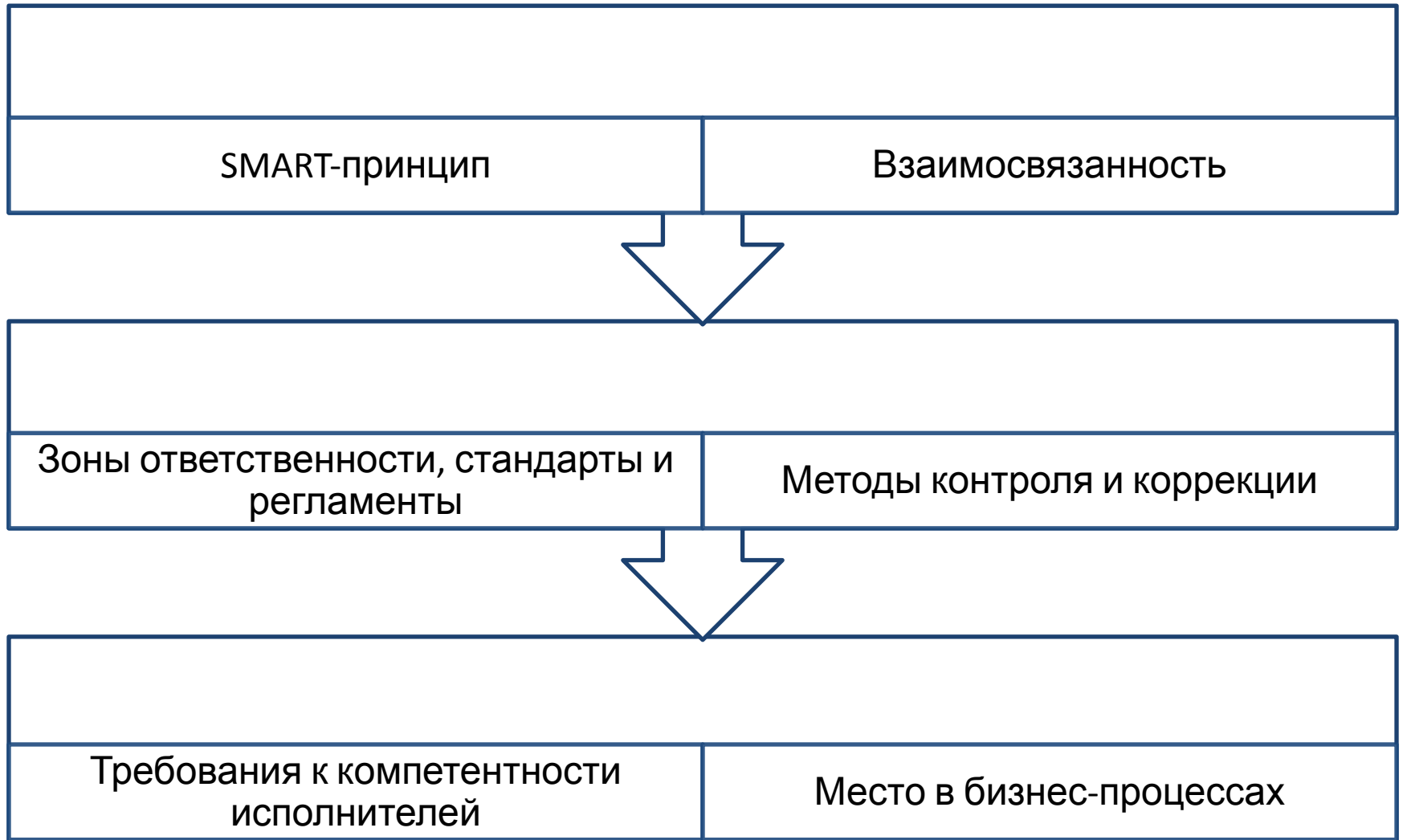
Алгоритм построения Деревя целей

Верх «дерева целей»	Низ «дерева целей»
Большая неопределенность, широкий охват.	Очень четкое, конкретное понимание того, что нужно сделать
Цель далеко, время получения обратной связи - несколько лет	Цель близко, время получения обратной связи может составлять несколько минут
Задействовано большое количество людей	Задание дается одному человеку
Результат работы руководителя = совокупность результатов работы подчиненных	Личный результат одного человека
Ответственность одного человека за действия коллектива	Ответственность человека за собственные действия
Должность: Руководитель	Должность: Исполнитель

Алгоритм построения Деревя целей



Алгоритм построения Деревя целей



Проектирование организации

- Дерево целей может стать основой для проектирования организационной структуры.

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

- Структура управления обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления.

Анализ структуры с точки зрения сильных и слабых сторон организации направлен на выявление:

- Соответствия системе целей предприятия;
- Соответствия и координации бизнес-процессов;
- Определения эффективности распределения функций персонала и их координации.

Проектирование организации

- Прочитать книгу Г.Минцберга «Структура в кулаке» и законспектировать:
- Пять координационных механизмов
- Пять частей организации.