

ТЕМА 5

РОЛЬ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Шуткина Елена Владимировна

1. Смысл и назначение целеполагания в управлении организацией.
2. Классификация целей
3. «Видение» и «Миссия» организации
4. Постановка результативных целей.
Метод SMART.
5. Декомпозиция целей. Построение «Дерева целей»



Смысл и назначение целеполагания в управлении организацией.

Терминология

Цель — представление о будущем состоянии предмета потребности и организующее поведение.

Цель — конечный **результат**, на который преднамеренно направлен процесс управления. (Доброхотов А. Л. Цель // Новая философская энциклопедия. — М.: Мысль, 2000).

Цель - «доведение возможности до её полного завершения» (Сергеев К. А., Слинин Я. А. Природа и разум: античная парадигма. — Л.: ЛГУ, 1991 — С.33-34)



Смысл и назначение целеполагания в управлении организацией.

Терминология

Цель – конечное состояние, желаемый результат, который стремится достичь организация.

Характеристика будущего результата задаётся целью.

Уровни организации

Уровень собственника / владельца

Потребность:
Мах капитализация компании

Цель: Мах результата при Min ресурса



Уровень менеджмента

Потребность:
Самореализация и признание

Цель: Обеспечить достижение цели владельца с помощью эф-ной организации работы рядового персонала



Уровень рядового персонала

Потребность: безопасность (как min не быть уволенным)

Цель: получить мах ресурсов для получения результата

Причины низкой эф-ти



Некоторые высказывания и факты, озвученные на Международном форуме «Интеграция Российского бизнеса в мировое экономическое пространство как стратегия повышения конкурентоспособности» 10–11 ноября 2012:

- **Цель: Российская экономика должна стать предпринимательской**
- Отмечается дефицит кадров в направлении **«организация производства»**. Особенно – **управленческих кадров.**
- Государственная производственная **система управления не ориентирована на результат.**

Причины снижения эффективности организации

(по данным организационного аудита PricewaterhouseCoopers (PwC, 2012) Участвовало 147 коммерческих и государственных организаций РФ)

Недостаток
квалификации в
организации работы

Отсутствие у
владельцев четкого
понимания о
результате
деятельности
организации

Отсутствие системы
планирования

Отсутствие системы
управления
мотивацией персонала

Отсутствие
инструментов для
оценки
результативности и
контроля выполнения

Отсутствие в
организации
профессиональных
(корпоративных)
стандартов

Отсутствие в
организациях системы
работы с персоналом

Непонимание роли и
предназначения
функции маркетинга

2. Классификация целей

Критерий классификации	Виды целей
Горизонт	Стратегические, тактические, оперативные
Иерархия	Цели организации, подразделения, сотрудника
Функциональная направленность	Маркетинговые, кадровые, производственные, финансовые
Среда	Внутренние, внешние
Достижимость	Конечные, промежуточные
Измеримость	Количественные, качественные
.....

3. «Видение» и «Миссия» организации



3. «Видение» и «миссия» организации

Видение — идеализированное представление желаемого и достижимого будущего состояния, того, где и чем должна в будущем оказаться организация *(М.К.Румизен, 2004)*

Видение без действий – это мечта.
Действия без видения – это кошмар.
Японская поговорка

Видение компании «ЭМ» :

Стать первой компанией в отрасли медицинских технологий, которую всегда будут выбирать наши потребители.



3. «Видение» и «миссия» организации

«**Миссия** (англ. *mission*) — это основная общая цель организации — четко выраженная причина ее существования. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии»

(Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури)

«**Миссия** — это философия и предназначение, смысл существования организации» (Виханский О. С.)

3. «Видение» и «миссия» организации

Миссия характеризует только «настоящее» организации



Миссия объясняет, для чего существует организация.

3. «Видение» и «миссия» организации



3. «Видение» и «миссия» организации

Одним из первых ([1933 год](#)) сформулировал и использовал в работе миссию корпорации основатель Matsushita Electric Коносуке Мацусита. Она включала в себя:

- *Служение обществу*: производить высококачественные товары и услуги по разумным ценам, способствуя достижению благосостояния и счастья людей во всем мире.
- *Справедливость и честность*: придерживаться честности и справедливости в бизнесе и в личной жизни.
- *Коллективный труд на общее благо*: объединять усилия и стремиться к достижению общих целей на основе взаимного доверия и признания индивидуальной независимости.
- *Постоянное самосовершенствование*: стремиться к улучшению корпоративных и личных обязательств, чтобы выполнить миссию фирмы по достижению прочного мира и процветания

3. «Видение» и «миссия» организации



Примеры:

1. **Миссия пивоваренной компании Балтика.** Мы создаем качественный продукт, который дарит людям радость общения, делает их жизнь ярче и интереснее.
2. **Миссия МегаФон.** МегаФон объединяет Россию, разрушая барьеры и развивая коммуникации, чтобы стать очевидным выбором каждого.
3. **Миссия строительной компании МЕТАЛЛАЙН:** Мы строим в Самаре современные жилые и офисные здания - создаем комфортные условия проживания и ведения бизнеса, обеспечивая тем самым экономическое развитие региона, компании и благополучие ее сотрудников.
4. **Миссия магазинов Castorama** – помочь покупателям сделать свои дома совершеннее и комфортнее, преобразовать трудоемкий и затратный процесс ремонта и обустройства в интересное, доступное каждому увлечение.

4. Постановка результативных целей. Метод SMART.



4. Постановка результативных целей

SMART (акроним, перевод с англ. – «умный, ум, мозги») –

это стандарт постановки целей и задач, который учитывает пять важнейших характеристик целей.

S. M. A. R. T.

p
e
c
i
f
i
c

конкретность

e
a
s
u
r
a
b
l
e

измеримость

c
h
i
e
v
a
b
l
e

достижимость

e
l
e
v
a
n
t

значимость

i
m
e
-
b
o
u
n
d

временная
определенность

4. Постановка результативных целей

Еще одно требование:

- **цели должны быть выражены в письменном виде ясным, понятным, четким языком.**

Возможность достижения сотрудником своих целей обусловлено тем, что он их правильно понимает.

«Сотрудники, цели деятельности которых не могут быть описаны, являются неуправляемыми».

Дж.Уэлч

Книга о необыкновенном упорстве человека, который всегда верил в свои силы и команду.

Джек Уэлч, основатель компании «Дженерал Электрик»

Джек Уэлч и Джон Бирн
Джек Мои годы
в GE
Четвертое издание

История выдающегося менеджера двадцатого века

Jack Welch with John A. Byrne
JACK Straight from the Gut

[Хороший перевод]

4. Постановка результативных целей. Метод SMART.

4.1. (S) Specific:

- **конкретность,**
- **ясность,**
- **отсутствие двусмысленных формулировок.**

4. Постановка результативных целей. Метод SMART.

Неконкретная цель:
«Привести себя в форму».

Конкретная цель:
«Сбросить 5 кг до 1 мая 2013 года».

Анекдот:

Пошла Машенька по грибы да по ягоды...
Вернулась ни с чем.

Потому что надо ставить перед собой **КОНКРЕТНЫЕ** цели!



4. Постановка результативных целей. Метод SMART.

(M) Measurable/измеримость:

**возможность измерения степени
достижения цели.**



Критерии достижения цели КРІ (далее)

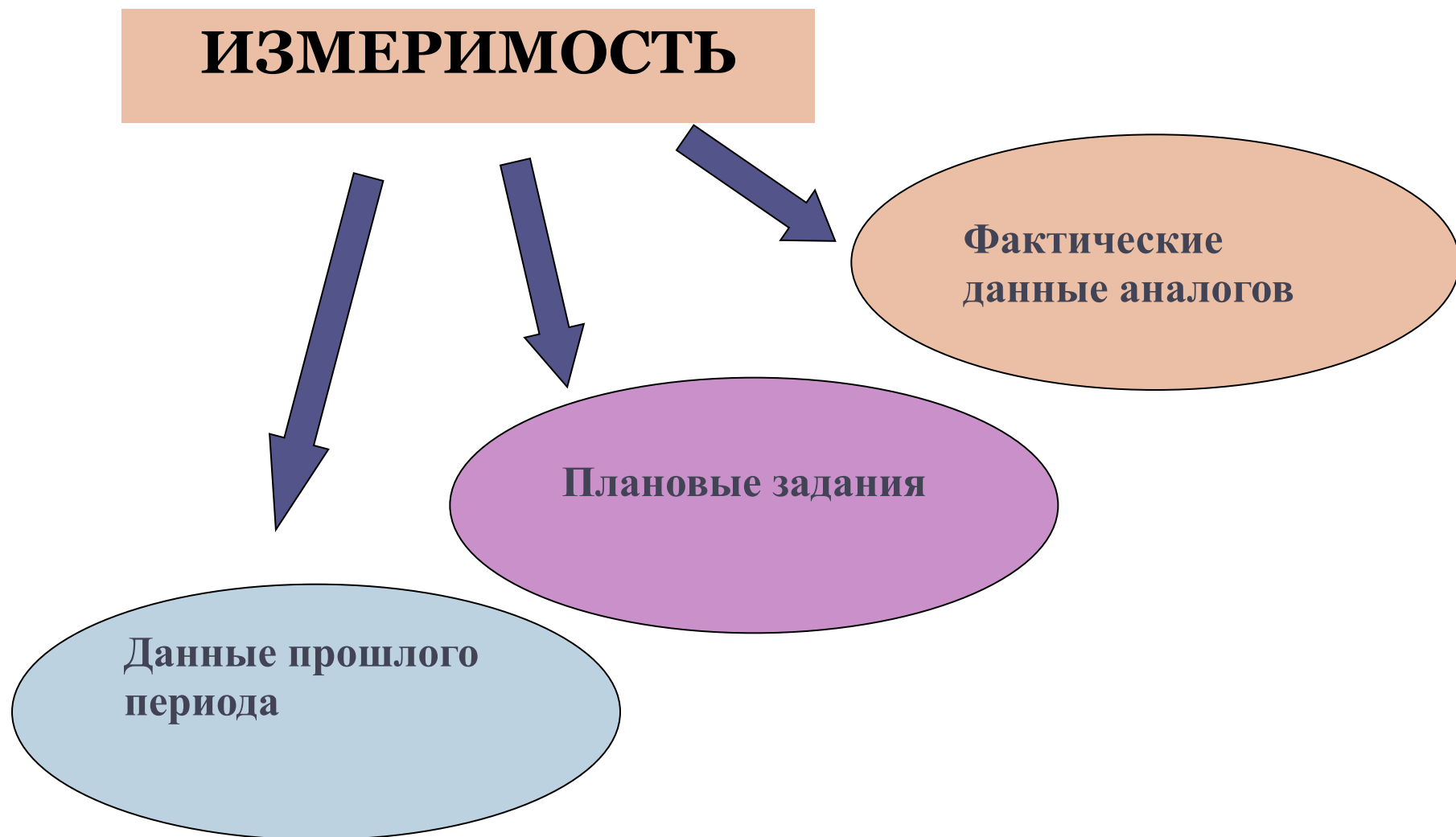
4. Постановка результативных целей. Метод SMART.

**САМЫЙ ПРОСТОЙ ВАРИАНТ ИЗМЕРЕНИЯ
ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ**

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕРМИНОВ БИНАРНОЙ
ШКАЛЫ (ДА/НЕТ ИЛИ 0/1).**

«На отлично сдать экзамен по менеджменту к 1 июля
2013г.»

4. Постановка результативных целей. Метод SMART.



4. Постановка результативных целей. Метод SMART.

2.3. (A) Achievable/достижимость:

- **достижимость,**
- **согласованность.**

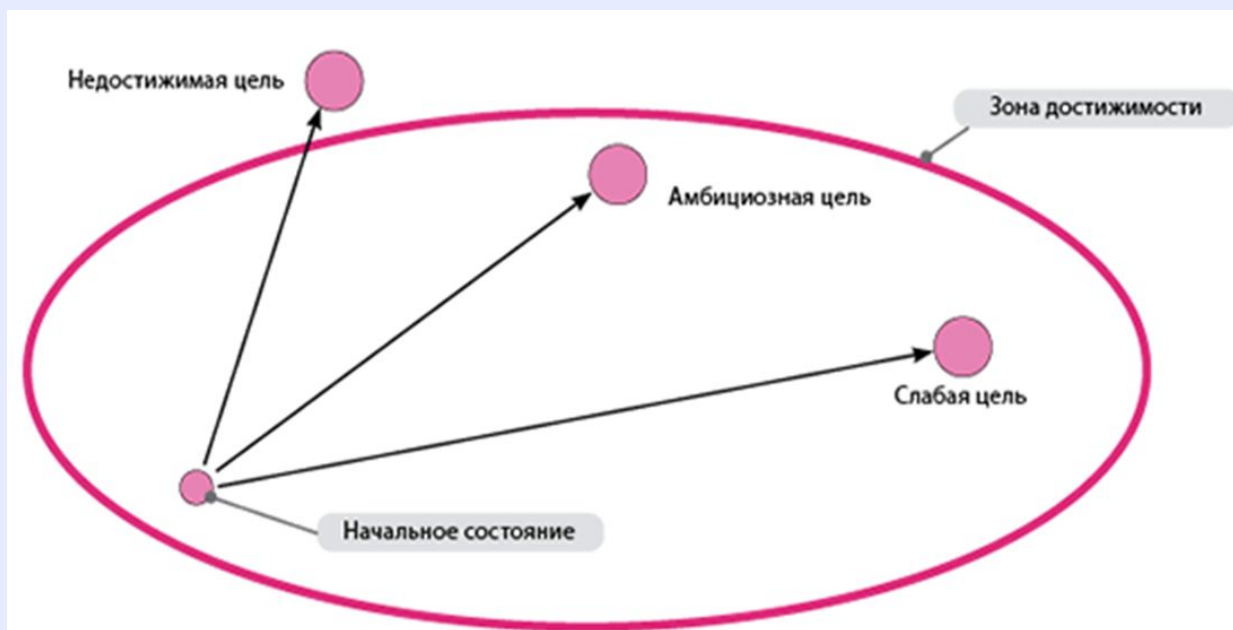


Характеристики достижимости

4. Постановка результативных целей. Метод SMART.

Характеристики достижимости:

- Руководитель должен быть сам уверен, что цель достижима;
- Для достижения цели должны быть приложены усилия (автоматически недостижимы);



4. Постановка результативных целей. Метод SMART.

Характеристики достижимости:

- **цель должна быть доведена до сотрудника;**
- **сотрудник должен «психологически принять» достижимость цели.**



4. Постановка результативных целей. Метод SMART.

(R) Relevant / Result-oriented —

ориентированные на результат, не на усилия (процесс):

- **отсутствуют неконтролируемые сотрудником факторы воздействия на поставленную цель (или их можно преодолеть)**

«Сотруднику К обеспечить солнечную погоду во время корпоративного праздника...»

4. Постановка результативных целей. Метод SMART.

(T) Time bound/ определенные по времени:

указание временных сроков исполнения целей (задач).

«В 7 часов у меня запланирован Подвиг...»



4. Постановка результативных целей. Метод SMART.

Примеры:

- **Наша цель - увеличить валовой доход от реализации электротехнической продукции в 2013 году на 7,5% по сравнению с 2012 годом.**
- **В 2013 г. повысить производительность труда основных рабочих в механосборочных цехах на 10% по сравнению с прошлым годом.**

5. Декомпозиция целей. Построение «Дерева целей»



«Цель» - «Задача»

Цель

- Отвечает на вопрос **«что сделать?»** и определяет **желаемый результат**
- Цель всегда находится за пределами деятельности
- Если слишком конкретизировать цель, она превращается в задачу.
- Если цель будет слишком общая, она будет просто **идеей**.

Задача

- Отвечает на вопрос **«как сделать?»**
- Все, что мы делаем, – это решение определенных задач

5. Декомпозиция целей. Построение «Дерева целей»

Дерево целей - это структурированный иерархический перечень целей организации, в котором цели более низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня.

Декомпозиция цели - разложение цели на несколько более мелких целей, совокупное достижение которых приводит к достижению основной цели.



5. Декомпозиция целей. Построение «Дерева целей»

Идея метода дерева целей впервые была предложена американскими исследователями Ч.Черчменом и Р. Акоффом в 1957 году.

Свое название схема получила благодаря сходству с перевернутым деревом.

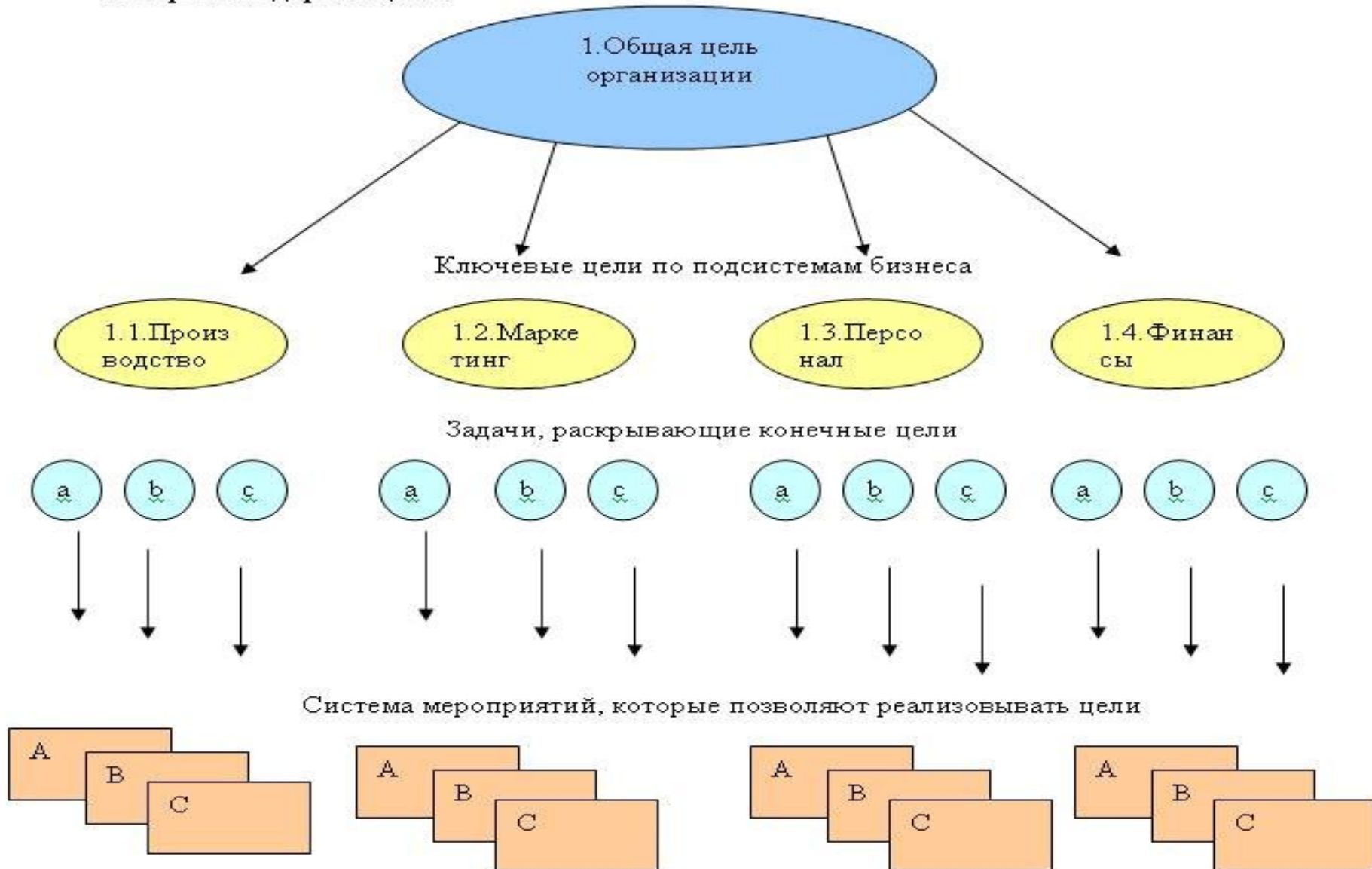
Данный метод ориентирован на получение подробной и устойчивой структуры целей, проблем, направлений, то есть такой структуры, которая на протяжении какого-то периода времени мало изменялась.

5. Декомпозиция целей. Построение «Дерева целей»

- Для разработки дерева целей по различным направлениям деятельности компании, цели необходимо связать друг с другом.
- Для целей верхнего уровня необходимо ответить на вопрос „За счёт чего её можно реализовать?“ и определить цель нижнего уровня — таким образом вы способствуете комплексному видению целей компании.

Построение «Дерева целей»

Построение дерева целей



5. Декомпозиция целей. Построение «Дерева целей»

Пример

Увеличение
прибыли
компании

Увеличить
доходы

Сократить
издержки

Увеличить
объем
продаж

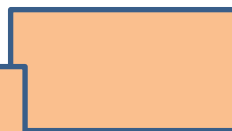
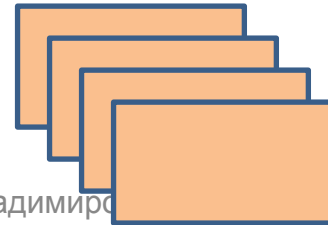
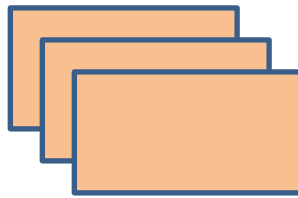
Расширить
ассортимен
т

Повысит
цены

Оптимизироват
структуру
управления

Формализоват
бизнес-
процессы

Уменьшить
материалое
мкость
изделий



Принять участие в программе
Work-and-Travel USA
и провести студенческое лето
2012 в Америке

Найти работу
в USA
до фев 2012

Разослать
потенциальным
работодателям

Составить
резюме
до 01.11.2011

Углубить знания
по англ. языку

читать англ.
литературу

записаться
на курсы
до окт 2011

Собрать 2000\$
до мая 2012

Найти способ
заработать
за 6-8 месяцев

Пересмотреть свои
финансовые траты

Открыть
накопительный
вклад до окт 2011

Почитать финансовую
литературу

Найти
единомышленников

агитировать
друзей

знакомиться
по интернету

Внушить доверие
представителю
посольства

Пройти
собеседование
в StarTravel
дек 2011

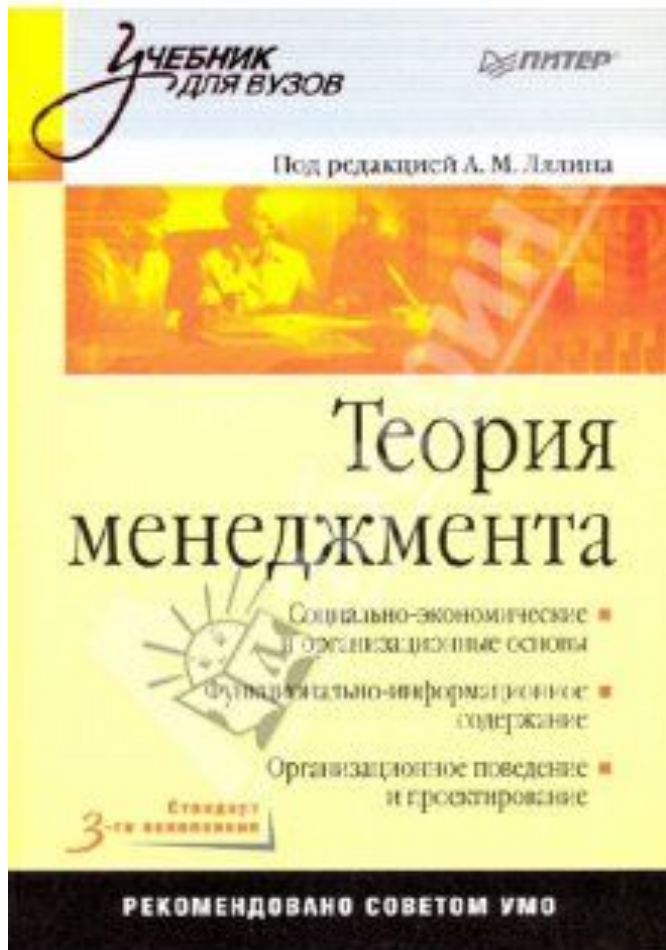
Получить
американскую
визу
апр 2012

5. Декомпозиция целей. Построение «Дерева целей»

Управленческий цикл при декомпозиции целей



Основная литература курса



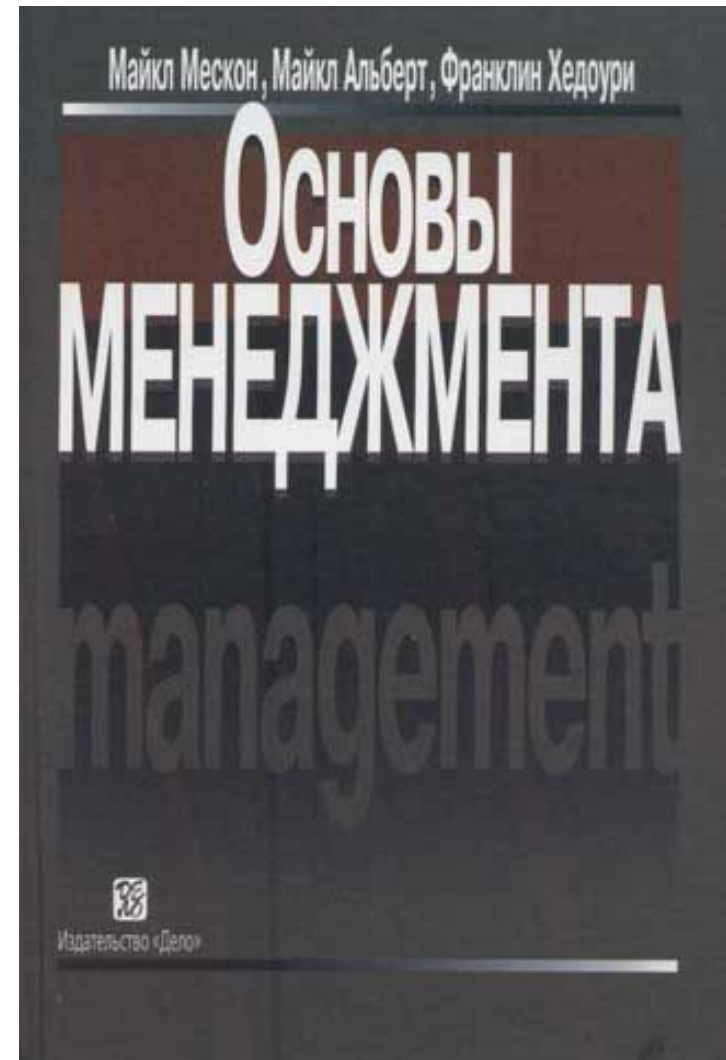
Лялин Алексей Михайлович

«Теория менеджмента»

Учебник для ВУЗов.
Стандарт 3-го поколения.

Основная литература курса

Майкл Мескон и др.
«Основы
менеджмента»,
Учебник для ВУЗов.



Основная литература курса

Виханский О.С.
Наумов А.И.
«Менеджмент»
Учебник для ВУЗ

