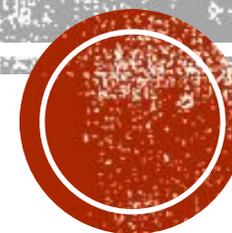


ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ



Концепция «дерева целей» впервые была предложена Ч. Черчменом и Р. Акоффом в 1957 году и представляет собой упорядочивающий инструмент используемый для формирования элементов общей целевой программы развития компании и соотнесения со специфическими целями различных уровней и областей деятельности.



Термин «дерево» подразумевает использование иерархической структуры, полученной путем разделения общей цели на подцели, а их, в свою очередь, на более детальные составляющие, которые можно называть подцелями нижележащих уровней или, начиная с некоторого уровня - функциями.



Целью называется «то, к чему стремится, чему поклоняется и за что борется человек»;

Под целью понимается «модель желаемого будущего» и, кроме того, вводится понятие, характеризующее разновидность цели.



ФУНКЦИИ ЦЕЛЕЙ

- Цели отражают философию предприятия, концепцию его деятельности и развития;
- Цели уменьшают неопределенность текущей деятельности как предприятия, так и отдельного человека, становясь для них ориентирами в окружающем мире, помогают приспособиться и сконцентрироваться на достижении желаемых результатов;
- Цели составляют основу критериев для выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки результатов деятельности, направленной на их реализацию, а также материального и морального поощрения наиболее отличившихся сотрудников.



ТРЕБОВАНИЯ К ЦЕЛИ

- Конкретность;
- Измеряемость;
- Реальность;
- Гибкость;
- Совместимость;
- Взаимоподдерживаемость.



КЛАССИФИКАЦИИ ЦЕЛЕЙ ПО РАЗЛИЧНЫМ ПРИЗНАКАМ

По источникам возникновения:

- определенные потребностями окружающей среды, в которой функционирует данная организация;
- возникающие в результате необходимости удовлетворения потребностей участников организации.

С точки зрения комплексности:

- простые;
- сложные, которые декомпозируются на подцели.



По степени важности:

- стратегические, которые ставятся для решения перспективных масштабных проблем;
- тактические, которые разрабатываются для достижения стратегических целей.

По времени, необходимому для их реализации:

- долгосрочные (свыше 5 лет);
- среднесрочные (от года до 5 лет);
- краткосрочные (до одного года).



По содержанию:

- Технологические;
- Экономические;
- Маркетинговые.

С точки зрения приоритетности:

- необходимые, которые обеспечивают функционирование организации;
- желательные, достижение которых благоприятно скажется на организации;
- возможные, которые никак не скажутся на существовании и развитии организации в настоящее время;



С точки зрения приоритетности:

- **Необходимые;**
- **Желательные;**
- **Возможные.**

По форме выражения:

- **выраженные в количественных показателях;**
- **описанные качественными характеристиками.**



С точки зрения особенностей взаимодействия:

- Индифферентные;
- Конкурирующие;
- Комплиментарные;
- Антагонистические;
- Идентичные.

По уровню возникновения:

- миссия;
- Общие;
- Специфические.



ПОСТРОЕНИЕ «ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ»

Требования при построении дерева целей.

- общая цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата;
- при развертывании цели в иерархическую структуру целей исходят из того, что реализация подцелей (задач) каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
- при формулировании целей различного уровня необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимыми друг от друга и не выводимыми друг из друга;
- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные строки.



ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПОСТРОЕНИЯ «ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ»

- разработка сценария;
- формулировка цели;
- генерация подцелей;
- уточнение формулировок подцелей (проверка независимости подцели);
- оценка существенности подцелей;
- проверка целей на осуществимость;
- проверка элементарности подцелей;
- построение дерева целей.



Таким образом, дерево целей представляет собой структурное отображение распределения целей по уровням управления. Такое дерево целей строится для каждого уровня управления, а затем производится объединение дерева целей каждого уровня в общее дерево целей предприятия.

