

# Целеполагание

© Лебедева Анна Владимировна



# Путь к успеху

---

- Целевое управление = хорошо структурированное управление (понимание важности процессов) + декомпозиция задач (согласование)
- Управление по ситуации
- Решение проблем по мере их возникновения
- Решение проблемы по частям
- Тушение пожаров



# Насколько необходимо целевое управление

---



Выстроенная иерархия целей (от стратегических целей компании до оперативных целей сотрудников); Согласованность целей на всех уровнях управления; Объективность критериев оценки труда; Понятные и принятые сотрудниками критерии оценки их труда; Постоянная обратная связь и возможность оперативной оценки и корректировки деятельности сотрудников, подразделений, компании.

---



**ВИДЕНИЕ** — это мечта, это представление собственников о компании в будущем, привлекательный образ компании в будущем, идеал , который компания стремится осуществить.

---

Сущность, назначение и предназначение видения

Видение

- образ, к которому стремится организация, но достичь не может

- не сама цель, а скорее, ощущение основной цели

Сущность видения

- обоснование того, какой организация должна быть при самых благоприятных условиях

- объединение индивидуальных идеалов менеджеров и собственников организации

- мотивирует к достижению определенных результатов

- объединяет деятельность многих в одном направлении

Назначение видения

- помогает выработать критерии достижения целей

- создает эталоны ценностей

- мысленное путешествие от известного к неизвестному

Видение должно  
выражать

- взгляд на организацию с высоты птичьего полета

- значительные качественные улучшения

---



# Примеры видения

---

- Компания «Вымпелком» «Быть ведущей телекоммуникационной компанией в России, представляющей услуги мобильной голосовой связи и передачи данных»
- ОАО Энгельское опытно-конструкторское бюро «Сигнал» им. А.И. Глухова «Свое будущее предприятие видит в создании традиционной продукции для отраслей ОПК и гражданской продукции в рамках инновационных технологий и диверсификации производства»



# Миссия

---

Миссия (основополагающая цель существования организации)

- отличие от других организаций
- Миссия вовне отражает
  - наименование того продукта, который организация предлагает внешней среде
  - впечатление, которое организация хочет произвести во внешней среде
- Сущность миссии
  - Миссия вовнутрь
    - собственное представление о себе
  - Миссия вовне отражает
    - социокультурные ценности, принятые в организации
    - формирует имидж организации
    - ориентирует вектор интересов сотрудников в одном направлении
- Назначение миссии
  - идентифицирует организацию во внешней среде
  - помогает работникам идентифицировать себя в организации
  - устанавливает особую социокультурную среду в организации
  - отражать специфику организации
- Миссия должна
  - отражать интересы субъектов целеполагания
  - отражать пути осуществления миссии
  - восприятие не должно вызывать затруднений и различных толкований

# Примеры миссии

---

| Компания   | Формулировка миссии   |
|--|---|
| XEROX  | Распространение знаний с помощью документов   |
| Samsung  | Быть лучшей Цифровой Компанией  |
| Центр управленческого консультирования «РЕШЕНИЕ» | Миссией нашей компании является оказание помощи руководителям и сотрудникам российских предприятий в принятии и реализации решений, направленных на совершенствование систем управления предприятиями, и создании условий для их долгосрочного успешного развития |
| Росгосстрах                                      | Защита благосостояния граждан России путем предоставления доступных и отвечающих их потребностям страховых продуктов  |
| Ратимир  | Ежедневное удовлетворение потребностей населения Дальнего Востока России в высококачественных мясных продуктах широкого ассортимента  |



# Подходы к выработке миссии

---

I- внутренняя миссия компании:

- ▣ **Что мы делаем?** (Каким бизнесом мы занимаемся?).
- ▣ **Для кого мы это делаем?**
- ▣ **Где географически мы это делаем?**
- ▣ **Как мы это делаем?** (Что делает ваш бизнес уникальным? Каковы наши конкурентные преимущества?)
- ▣ **Что мы не делаем, и не будем делать?**
- ▣ Вопросы определяют:
  - ▣ вид деятельности компании (1 вопрос), границы бизнеса (2, 3 и 5 вопросы)
  - ▣ источник конкурентоспособности компании (4 вопрос).

▣ <http://surfingbird.ru/surf/missiya-kompanii-o-chem-neobhodimo-znat-pri-ee--iQA19D8aD#.WLhoK1XyjIU>

---



# МВО

---

- Выстроенная иерархия целей (от стратегических целей компании до оперативных целей сотрудников);
- Согласованность целей на всех уровнях управления;  
Объективность критериев оценки труда;
- Понятные и принятые сотрудниками критерии оценки их труда;
- Постоянная обратная связь и возможность оперативной оценки и корректировки деятельности сотрудников, подразделений, компании.



# Различия между миссией и целями

---

- ➤ Временной аспект.
- ➤ Фокусировка. Цели чаще всего относятся к внутренним аспектам предприятия и выражаются в терминах использования имеющихся ресурсов для достижения конкретных внутренних показателей.
- ➤ Специфика. Миссия выражается в терминах, имеющих общий характер и относящихся к образу предприятия, его фирменному стилю и т. д. Цели, как правило, выражаются в терминах результатов.
- ➤ Измеряемость. Измеряемость миссии имеет относительно качественный характер, тогда как положения, утверждаемые в целях, имеют абсолютный, количественный характер



- 
- 1. Цели разрабатываются не только для организации, но и для каждого ее сотрудника. Причем цели сотрудников должны напрямую вытекать из целей организации.
  - 2. Цели разрабатываются "сверху вниз" для обеспечения связи со стратегией и "снизу вверх" для достижения релевантности к сотруднику
  - 3. Участие в принятии решений. Процедура разработки целей для сотрудника - это процесс его совместного творчества с непосредственным руководителем. В системе МВО цели не просто "спускаются сверху", они действительно разрабатываются начальником и подчиненным совместно. В ходе обсуждений и руководитель, и подчиненный начинают лучше понимать, что именно необходимо делать и каким образом.
  - 4. Оценка проделанной работы и постоянная обратная связь
  - 5. Все цели должны соответствовать правилу "SMART", тогда их можно использовать для построения эффективной системы мотивации персонала
- 



# Перенеси коробку!

## SMART или как верно ставить цели.

---

- ▣ *Specific* — Конкретная
- ▣ *Measurable* — Измеримая
- ▣ *Achievable* — Достижимая
- ▣ *Relevant* — Релевантная (не противоречащие)/прагматичная (применимая)
- ▣ *Time-Bound* — Определенная по времени



---

□ Цели собственников — цели собственников:

- ⇒ разные стратегии;
- ⇒ разногласия по поводу ориентаций на статус или на прибыль;
- ⇒ различие в приоритетах: текущая или стратегическая доходность;
- ⇒ разногласия при распределении прибыли (разные цели);
- ⇒ разные группы собственников.



---

□ Цели собственников — цели бизнеса:

- ⇒ разногласия по вопросам распределения прибыли: на новое оборудование или на дивиденды акционерам;
  - ⇒ различие в приоритетах: капитализация или развитие бизнеса;
  - ⇒ собственники разрушают бизнес, уменьшая вложения в него;
  - ⇒ собственники не знают бизнеса, предъявляют нереальные требования;
  - ⇒ собственник может быть заинтересован в клиенте, который убыточен для бизнеса;
  - ⇒ собственник закрывает бизнес.
- 



---

□ Цели собственников — цели руководителей:

- ⇒ затраты на управленческие технологии не понятны собственникам;
- ⇒ разные пути развития бизнеса;
- ⇒ центр прибыли — мой, центр затрат — твой;
- ⇒ собственники ставят своих людей в руководство.



---

□ Цели собственников — цели персонала:

- ⇒ тратить прибыль на дивиденды или на зарплату;
- ⇒ собственники хотят получить отличных работников с малой зарплатой;
- ⇒ условия труда и экономия;
- ⇒ персоналу нужна стабильность, собственнику — изменения, реорганизация.



---

□ Цели бизнеса — цели бизнеса:

- ⇒ продажи с отсрочкой платежа некоторым клиентам и прибыльность;
- ⇒ конфликт между направлениями бизнесов (из-за ресурсов, клиентов);
- ⇒ оптовая торговля конкурирует с розницей;
- ⇒ либо рост, либо развитие клиентской базы.



- 
- Цели бизнеса — цели руководителей:
    - ⇒ бизнесу нужна динамика, а руководитель ориентирован на стабильность;
    - ⇒ бизнес нуждается в реорганизации, а для руководителя это дополнительный труд;
    - ⇒ закрытие некоторых производств ради рентабельности бизнеса в целом;
    - ⇒ руководители отвлекают ресурсы от бизнеса на собственные нужды (рост управленческого персонала, увеличение представительских расходов, приобретение новой оргтехники);
    - ⇒ ориентация на карьеру и возможности бизнеса.
- 
- 

---

□ Цели бизнеса — цели персонала:

- ⇒ бизнес требует квалификации, технологической дисциплины, а некоторые работники сопротивляются;
  - ⇒ бессубъектность персонала может стать тормозом развития бизнеса;
- ⇒ несовместимость личности и выполняемых функций;
  - ⇒ бизнес требует средств на развитие, а персонал — на социальные программы; ⇒ рентабельность бизнеса предусматривает увольнения.



- 
- Цели руководителей — цели руководителей:
    - ⇒ борьба руководителей разных служб за ресурсы, статус, полномочия;
    - ⇒ внутрифирменная конкуренция за клиентов.



---

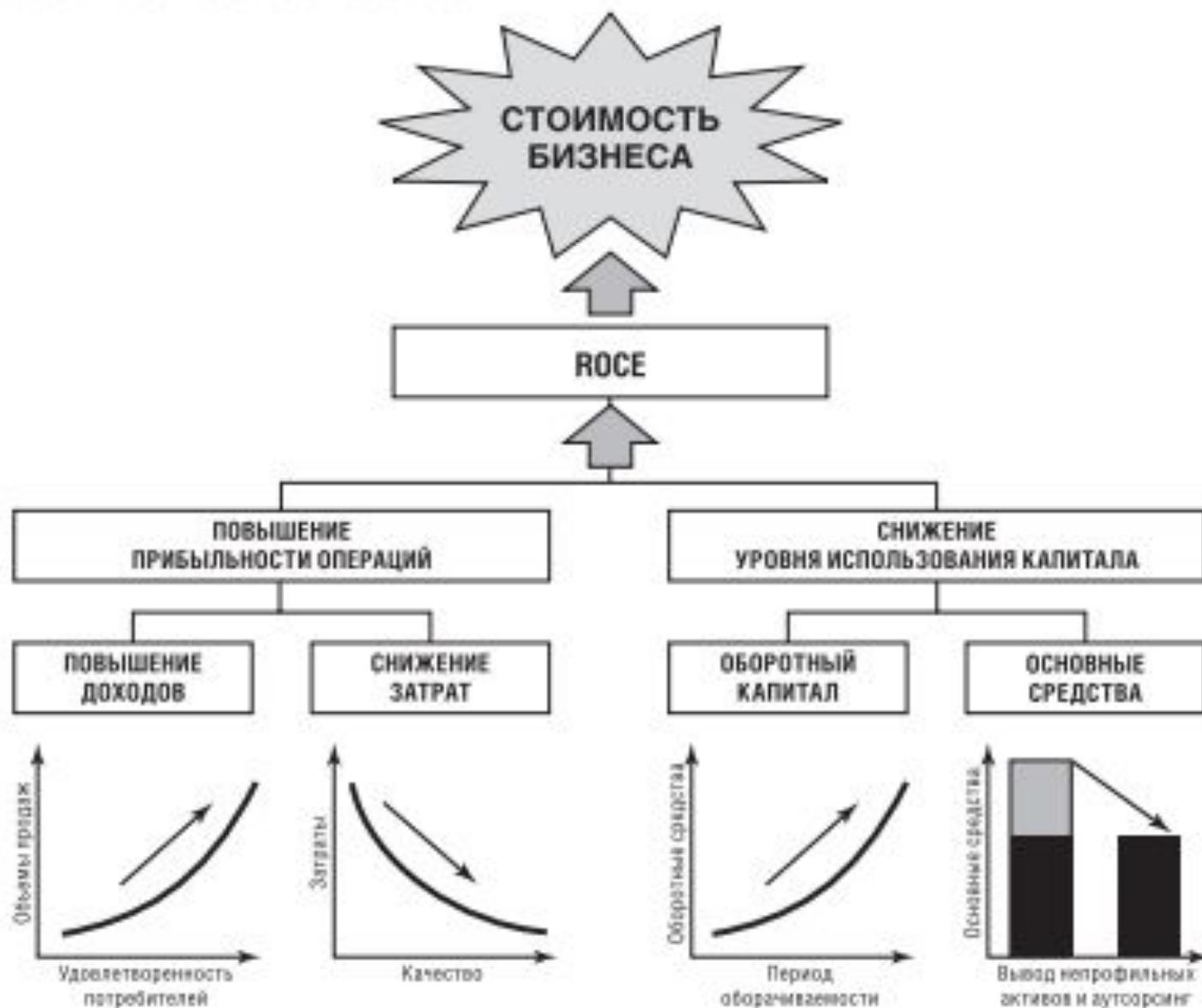
□ Цели руководителей — цели персонала:

- ⇒ руководители стремятся обеспечить собственникам доходность, подчиненные требуют роста зарплаты;
- ⇒ спонтанное управление и требование порядка;
- ⇒ руководители требуют полной отдачи, персонал работает по минимуму

Цели персонала — цели персонала:

- ⇒ удовлетворение интересов одних за счет других;
  - ⇒ противоречие интересов между: зарабатывающими и обеспечивающими подразделениями, покупающими и торгующими, инноваторами и консерваторами.
- 

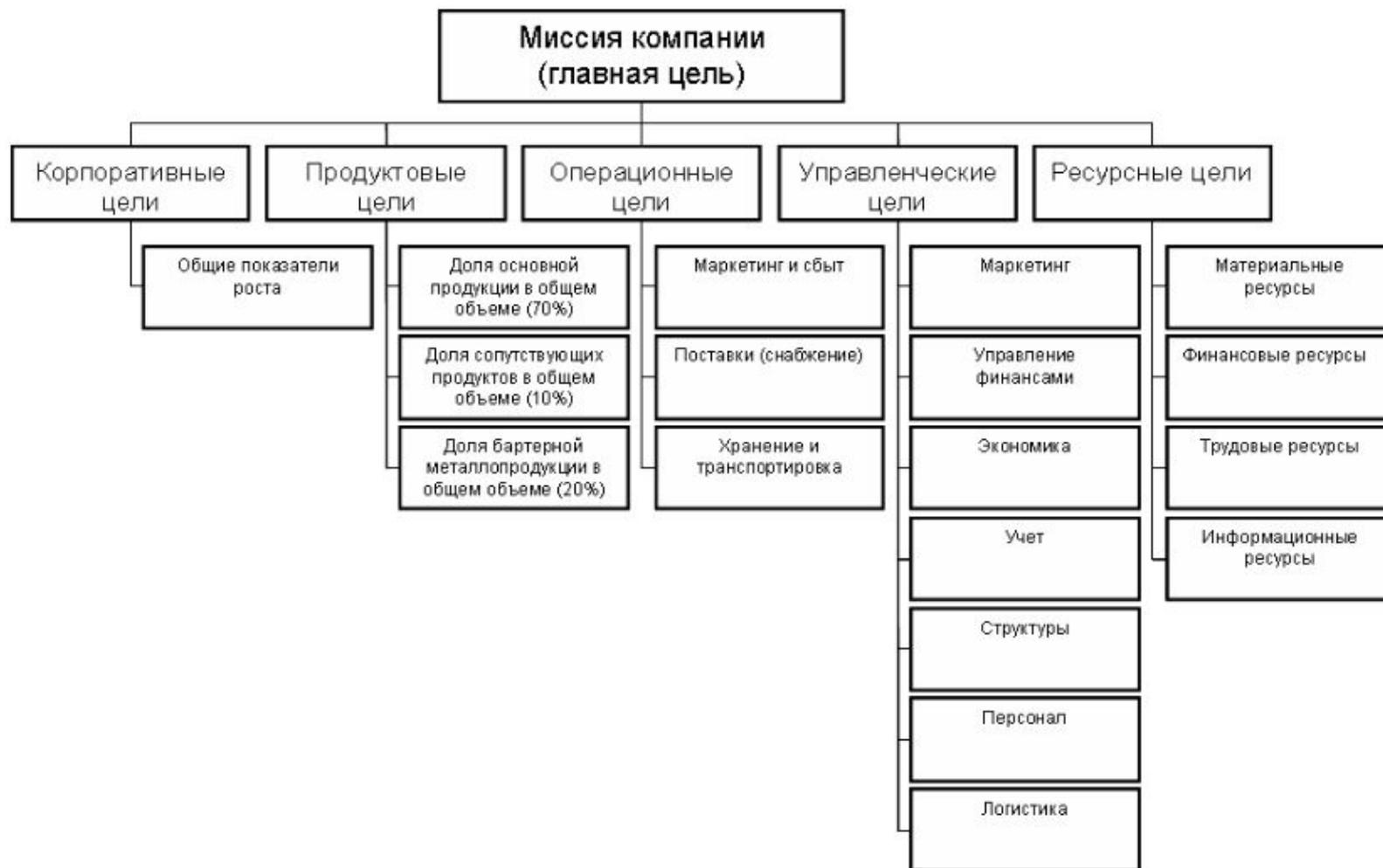




## ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННАЯ ДИАГРАММА



# Дерево целей торговой Ко



# Корпоративные цели

## Общие показатели роста

Организация дилерской сети по распространению традиционной продукции в более чем 70 новых регионах

Увеличение объема продаж основной продукции на существующем рынке (на 50%)

Рост объемов продаж сопутствующей продукции (на 100%)

Доля постоянных клиентов свыше 40%

Доля крупных клиентов свыше 30%



## Управленческие цели





# Алгоритм построения

---

- ▣ **Первое:** Формулировка главной проблемы (цели) . Если, например, участников обсуждения вопроса несколько, то все они должны прийти к одному мнению, и только после этого начинать строить диаграмму.
  - ▣ **Второе:** Проблему для удобства восприятия лучше всего расположить (записать) в правой части доски или листа бумаги, а влево от неё уже горизонтально проводить «хребет рыбы».
  - ▣ **Третье:** основные влияющие на проблему причины представляют собой «большие кости рыбьего скелета». Их нужно заключить в рамки и соединить с «хребтом» наклонными стрелками.
  - ▣ **Четвёртое:** затем на диаграмму наносятся второстепенные причины, которые оказывают влияние на главные, являющиеся их следствием. Это уже «средние кости», которые примыкают к «большим костям».
  - ▣ **Пятое:** наносятся «мелкие кости», примыкающие к «средним» — это третьестепенные причины, которые воздействуют на второстепенные. Если какие-либо из причин не выявлены, то «кость» остаётся пустой, т.е. причина не фиксируется, однако место для неё следует оставить.
  - ▣ **Шестое:** при анализе диаграммы следует учитывать абсолютно все, даже кажущиеся малозначительными, причины и факторы. Это делается для того чтобы отыскать первопричину и найти наиболее эффективный способ решения исследуемой проблемы.
  - ▣ **Седьмое:** причины и факторы должны оцениваться по своей значимости, т.е. необходимо найти и выделить самые важные из них – в наибольшей степени влияющие на рассматриваемую проблему.
  - ▣ **Восьмое:** желательно вносить в диаграмму всю информацию, касающуюся проблемы: названия причин и факторов, даты, дни недели, имена участников процесса, наименования изделий (если это вопрос производства) и т.д. и т.п.
  - ▣ **Девятое:** важно запомнить, что процесс поиска, анализа и интерпретации причин и факторов является основополагающим в создании целостной структуры проблемы и переходе к конкретным действиям.
  - ▣ **Десятое:** при выявлении каждой новой причины или фактора следует задаваться себе вопрос «почему», т.к. благодаря этому можно найти корневую причину, оказывающую воздействие на проблему в целом.
- 



# Проекции целей бизнеса

---

- Финансово-экономические: Ресурсы – Источники – Прибыль –

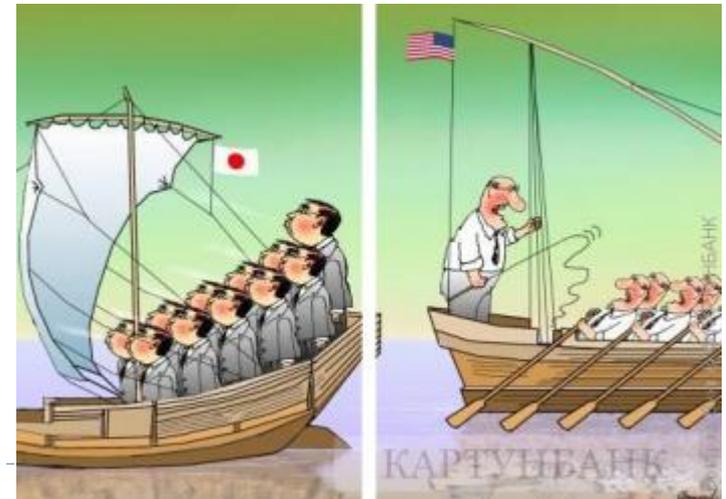
Процессные: Производительность, эффективность, качество, результативность, активность.

Понятие внутреннего и внешнего клиента

- Конкурентоспособность на рынке: Доля рынка, развитие рынка, узнаваемость бренда, темпы роста Ко.
- Конкурентоспособность на рынке капитала (и др, например рынке труда): отдача на инвестированный капитал, стоимость Ко, Привлекательность для инвестора (ценность Ко для сотрудника, конкурентоспособность на РТ, подбор и адаптация сотрудников)



- 
- Показатели использования интеллектуального капитала (Управление знаниями): соответствие опыта и квалификации занимаемой должности, рост профессионального уровня, активность сотрудников в инновационном процессе, эффективность системы обучения
  - Корпоративная культура: уровень развития КК, разделяемые ценности.
  - Дополнительные проекции



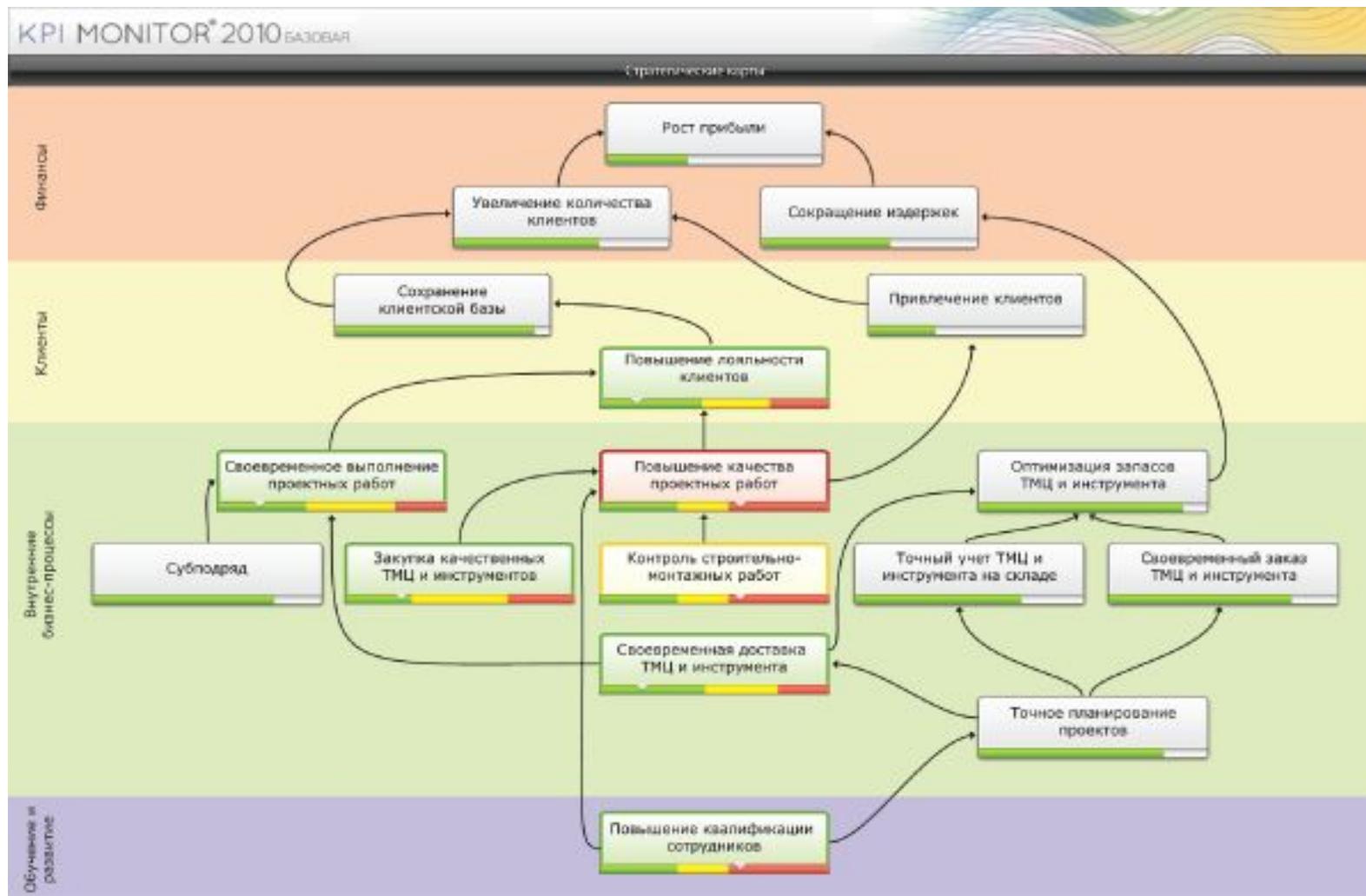
Питер Друкер предлагал бизнесу **восемь ключевых сфер**, для которых необходимо устанавливать цели:

---

- рыночное положение;
  - инновации;
  - производительность;
  - материальные и финансовые ресурсы;
  - прибыльность;
  - работа и обучение менеджеров;
  - работа рядового персонала и отношения с ним;
  - ответственность перед обществом.
- 



# Ключевые проекции бизнеса ССП



# Элементы МВО

---

- 1. Планирование деятельности и постановка индивидуальных целей (инструмент - Дерево целей).
- 2. Текущий контроль за результатами деятельности и обмен информацией (обратная связь).
- 3. Промежуточная и итоговая оценка результатов деятельности персонала (инструменты - BSC и KPI).
  
- Вспомогательными и обязательными инструментами являются система мотивации и информационная система.



## Рекомендуется «помодульная» система внедрения СУЦ.

---

- 1. «Система вертикальной зависимости целей» - М1;
- 2. «Система оценки деятельности персонала» - М2;
- 3. «Система взаимосвязи между целями организации и личными целями персонала» - М3.

