



МИНИСТЕРСТВО ЭКОНОМИЧЕСКОГО  
РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# МОЙБИЗНЕС

АКСЕЛERAЦИОННАЯ ПРОГРАММА  
ЦЕНТРА ИННОВАЦИЙ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ

ТЕМА ВЫСТУПЛЕНИЯ: Целеполагание и  
организация проекта. Оценка эффективности.

Спикер: Налбандова Виктория Владимировна

Санкт-Петербург 2020 г.

# Содержание

1. Основные понятия
2. Принципы целеполагания
3. Свойства целей
4. Виды целей
5. Функции целей компании
6. Принципы целеполагания
7. Процесс целеполагания
8. Дерево целей
9. Метод оценки эффективности (SMART)

*\* "Самый опасный яд – чувство достижения цели. Противоядие к которому – каждый вечер думать, что можно завтра сделать лучше" – Ингвар Кампрад, основатель компании IKEA*

# Основные понятия



## ЦЕЛЬ

Это то будущее состояние организации, к которому она стремится путем достижения определенных результатов в своей деятельности



## МИССИЯ

Это смысл существования организации, в котором выражается отличие данной организации от других. Миссия неизменна, продукты и услуги организации могут меняться

*\*Создание эффективного лидерства заключается в продумывании миссии компании, ее определении и установлении, четко и наглядно. Лидер устанавливает цели, указывает приоритеты, и устанавливает и поддерживает стандарты.  
— Питер Друкер, американский экономист*

# Свойства целей

1

## Приверженность

Отражает готовность организации затрачивать дополнительные усилия для достижения цели

2

## Приемлемость

Отражает количественный результат, ее определенность

3

## Специфичность

Отражает степень восприятия работником цели, которая перед ним поставлена

4

## Сложность

Отражает уровень профессионализма, необходимый для ее достижения

Существуют 4 основные характеристики, которые определяют как саму цель, так и те усилия, которые требуются от работника организации для ее достижения

# Виды целей

## ПО ИСТОЧНИКАМ

### ВНЕШНИЕ

Учитывают потребности более широкой социальной общности, в рамках которой организация функционирует (поставщики, клиенты, государство, конкуренты, общество)



### ВНУТРЕННИЕ

Цели самого коллектива, ориентирующиеся на удовлетворение его потребностей (персонал, средства производства, информационные и денежные ресурсы)

*\* "Если люди не смеются над вашими целями, значит ваши цели слишком мелкие", – Азим Премжи, индийский бизнесмен и филантроп*

# Виды целей

## ПО СТЕПЕНИ ВАЖНОСТИ (!)

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ

Ориентированы на решение перспективных масштабных проблем, качественно меняющих облик организации, например, лидирующая позиция в своей отрасли



### ТАКТИЧЕСКИЕ

Отражают отдельные этапы стратегических целей (капитальный ремонт помещения)

### ОПЕРАТИВНЫЕ

Связаны с осуществлением текущих целей и задач. Являются конкретными и, чаще всего, краткосрочными.

*\* "Цели – это мечты с дедлайнами" – Диана Скарф, американская писательница.*

# Виды целей

## ПО СРОКУ ДЕЙСТВИЯ



### КРАТКОСРОЧНЫЕ

В большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года

### СРЕДНЕСРОЧНЫЕ

Обычно имеют горизонт планирования от одного года до пяти лет

### ДОЛГОСРОЧНЫЕ

Чаще всего имеют широкие рамки и предполагают их реализацию в течение длительного промежутка времени, более 5 лет

*\* "Мы не развиваем что-нибудь в один гигантский шаг. Независимо от того, кто вы или что делаете, каждый из нас сделал множество отдельных шагов, чтобы выполнить задачу, работу, карьеру или даже хобби" – Катрин Пулсифер, канадский автор бестселлеров о саморазвитии, филантроп*

## ПО СОДЕРЖАНИЮ (1)



### ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ

Внедрение новых IT технологий, компьютеризация



### ЭКОНОМИЧЕСКИЕ

Укрепление финансовой устойчивости, рост прибыльности, увеличение рыночной стоимости капитала



### ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ

Увеличение выпуска объема товаров и услуг, повышение их качества, увеличение эффективности производства, снижение себестоимости

*\* "Если есть цель, то будет и энергия, и средства, и вдохновение" – Тони Роббинс, американский предприниматель, автор бестселлеров о саморазвитии*

## ПО СОДЕРЖАНИЮ (2)

### АДМИНИСТРАТИВНЫЕ

Предполагают достижение высокой управляемости организацией, надежного взаимодействия между сотрудниками, хорошей дисциплины, слаженности в работе.

### СОЦИАЛЬНЫЕ

Ориентируют на создание благоприятных условий работников (повышение уровня оплаты труда, повышение их образовательного и квалификационного уровня и т.д.)



### МАРКЕТИНГОВЫЕ

Связаны с завоеванием рынков сбыта, привлечением новых покупателей, клиентов, продлением жизненного цикла товаров и услуг, достижением лидерства в ценах и др.

### НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ

Фиксируются на создании и внедрении в производство новых образцов продукции и усовершенствовании существующих, доведении их до уровня требований мировых стандартов

*\* "Чтобы достичь поставленных целей, нужны терпение и энтузиазм. Мыслите глобально – но будьте реалистами», - Дональд Трамп*

# Функции целей организации (1)

## КОГНИТИВНАЯ

Обобщает распоряжения координирующих органов и концентрируют внимание на анализе альтернатив действий и принятии решений

## РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ

Для реализации целей организации необходимо направлять ресурсы в подразделения оптимальным образом

## ИДЕНТИФИКАЦИИ

То есть сопоставления собственных стремлений членов организации с целями подразделения или организации как целого

## ПРЕОБРАЗОВАНИЯ

Стремление к реализации целей организации приводит к пониманию необходимости преобразований различных аспектов организационной деятельности. Особенно это справедливо в отношении организаций, работающих в рыночной среде с высокой степенью неопределенности.

Совместная деятельность порождает у людей ЦЕЛИ разного уровня и содержания. В условиях организованной деятельности эти цели могут выполнять разные функции.

## Функции целей организации (2)

### ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ

Цели могут формировать у членов организации различные эмоциональные состояния: эмоциональный подъем или, наоборот, чувства растерянности, неуверенности. Эти побочные функции целей необходимо учитывать, принимая управленческое решение, так как они оказывают значительное влияние на мотивацию членов организации.

### СИМВОЛИЧЕСКИЕ

Определяя цели организации, руководители должны учитывать их влияние на публику (или рядовых потребителей), клиентов фирмы, партнеров, заказчиков, представителей банков. В этом случае цели рассматриваются как визитная карточка фирмы, концентрированное выражение ее стратегических замыслов.

### ИДЕОЛОГИЧЕСКИЕ

Цели формируют идеологию организации, т.е. объясняют не только, как будут достигнуты те или иные результаты, но и почему возникла необходимость в их достижении

### МОТИВАЦИОННЫЕ

Цели способны мотивировать членов организации в том случае, если последние признают их реально достижимыми, ориентированными на будущее и соотнесенными с собственными потребностями.

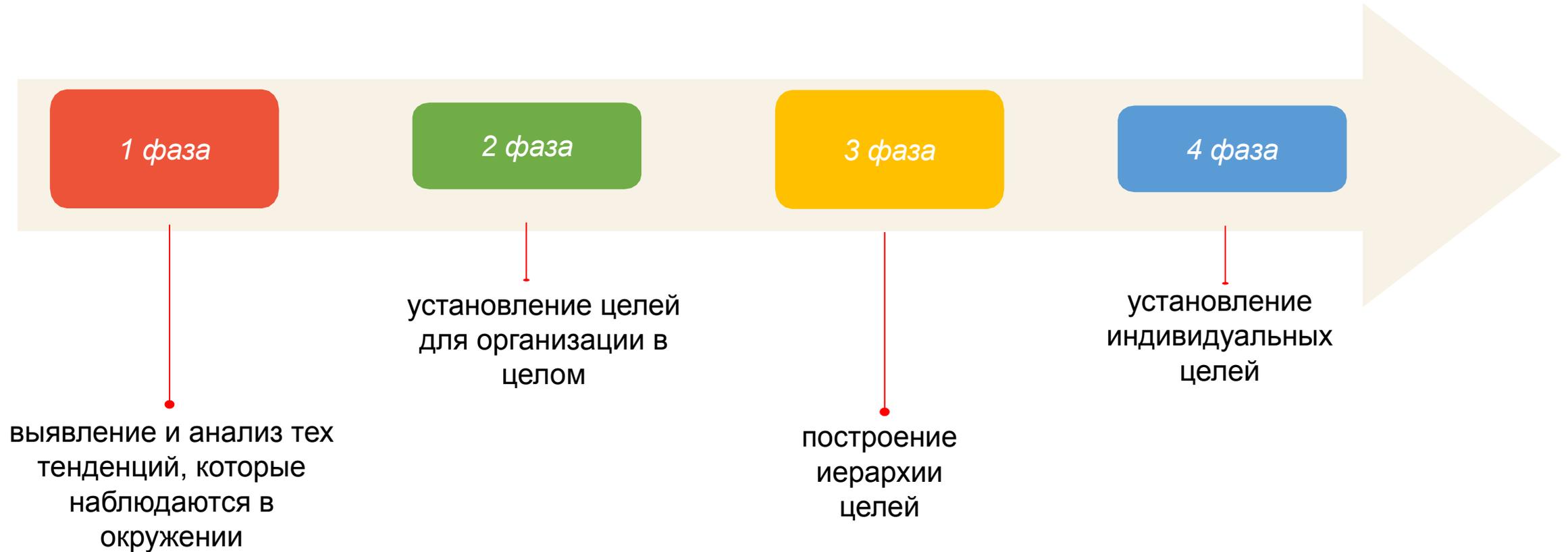
Совместная деятельность порождает у людей ЦЕЛИ разного уровня и содержания. В условиях организованной деятельности эти цели могут выполнять разные функции.

# Принципы целеполагания



Целеполагание - это первичная фаза управления, предусматривающая постановку генеральной цели и совокупности целей (дерева целей) в соответствии с миссией, стратегическими установками и характером решаемых задач.

# Процесс целеполагания



Правильно организованный процесс выработки целей проходит 4 фазы

# Дерево целей

Дерево целей – структурированная совокупность целей организации, построенная по иерархическому принципу. Это визуальное представление достижения целей. Принцип, согласно которому главная цель достигается за счет совокупности второстепенных и дополнительных целей.



Название этого графического изображения задач связано с тем, что схематически представленная совокупность распределенных по уровням целей напоминает по виду перевернутое дерево. Сверху – генеральная цель («вершина дерева»); далее – подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»).

Подцели должны соответствовать пяти показателям: точность, измеримость, важность, достигаемость, сжатые временные рамки.

# Дерево целей

<b>Дерево целей позволяет</b>	
1.	Скоординировать деятельность всех структурных подразделений организации.
2.	Увязать обязанности должностных лиц и повысить их взаимную ответственность.
3.	Осуществлять четкий контроль исполнительской дисциплины, установив конкретные задачи и сроки реализации.
4.	Обеспечить высокую степень управляемости бизнес-процессов.
5.	Подготовить организацию к внезапным переменам.
6.	Достичь эффективности информационного обеспечения процессов управления – процесса разработки, принятия и контроля реализации управленческих решений.



Правильность поставленных целей (оценка эффективности) в проектном менеджменте проверяют методами **SMART** (Specific Measurable Achievable Realistic Time-bound)

**SMART** – критерий точного определения целей в процессе целеполагания

- ✓ **S** Определенный. Цели должны быть точно определены, описаны.
- ✓ **M** Измеримые. Цели должны поддаваться оценке (Критерии оценки целей)
- ✓ **A** Достижимый Цели должны быть достижимы, реалистичность влияет на мотивацию человека.
- ✓ **R** Реализуемость. Цели должны быть достижимы (Варианты в английском языке: Result-oriented – ориентированные на результат, а не на усилия; Real – реальные, достижимы; Relevant – релевантные, адекватные текущим внешним и внутренним условиям).
- ✓ **T** Ограниченность во времени. Цели должны относиться к конкретным временным рамкам (должен быть составлен план, когда, какая цель должна быть реализована).

# КОНТАКТЫ – ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ

## Центр инноваций социальной сферы Санкт-Петербурга

<https://fond-msp.ru/podderzhka-socialnogo-predprinimatelstva>

🏠 Санкт-Петербург, ул. Маяковского, д.42

☎ +7 (812) 777-89-87      ✉ ciss@fond-msp.ru

## Бизнес-клуб ЦИСС СПб



<http://eepurl.com/g0rWe5>



[https://vk.com/ciss\\_spb](https://vk.com/ciss_spb)



<https://fb.com/groups/ciss.spb>