



ОСНОВЫ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

- 1. Видение, миссия организации***
- 2. Цели, их группировка и содержание***
- 3. Дерево целей***

Видение организации

Какой мы хотим видеть свою организацию в будущем ?

В чем состоит наш бизнес сейчас и каким он будет в будущем ?

Кто является потребителями нашей продукции и на какую группу покупателей организация будет ориентироваться в будущем ?

Какими способами мы собираемся увеличивать ценность нашей продукции для потребителей ?

Миссия организации:

конкретизирует видение организации, давая представление о философии, концепции, смысле ее существования;



содержит информацию о сфере деятельности, ключевых целях и принципах работы, о рынках, находящихся в фокусе интересов организации; информацию, которая должна заинтересовать поставщиков, другие организации, потребителей, собственников, сотрудников, простых людей, вызывать доверие и мотивировать их поступки по отношению к данной организации;



мобилизует людей на действия по достижению поставленных целей, объединяет их, является важным, определяющим элементом организационной культуры.

Группы людей, чьи интересы должны быть учтены при определении миссии

собственники организации, создающие, приводящие в действие и развивающие организацию;

сотрудники организации, непосредственно обеспечивающие деятельность организации, создание и реализацию продукта и продвижение ресурсов извне;

покупатели продукта организации, отдающие ей свои ресурсы в обмен на продукт;

деловые партнеры организации, находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающих организации коммерческие и некоммерческие услуги;

местное сообщество, находящееся с организацией во взаимодействии, имеющем многогранное содержание, связанном в первую очередь с формированием социальной и экологической среды обитания организации;

общество в целом, в первую очередь в лице государственных институтов.

Факторы, учитываемые при выработке миссии:

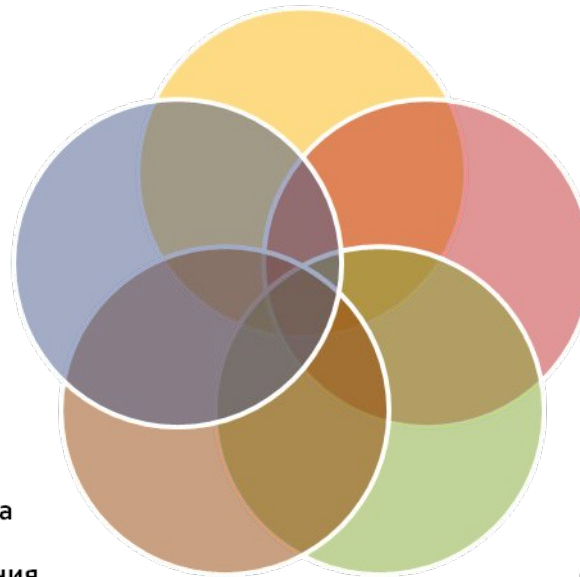
История фирмы, в процессе которой выработывалась философия фирмы, формировался ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.

Отличительные особенности, которыми обладает организация.

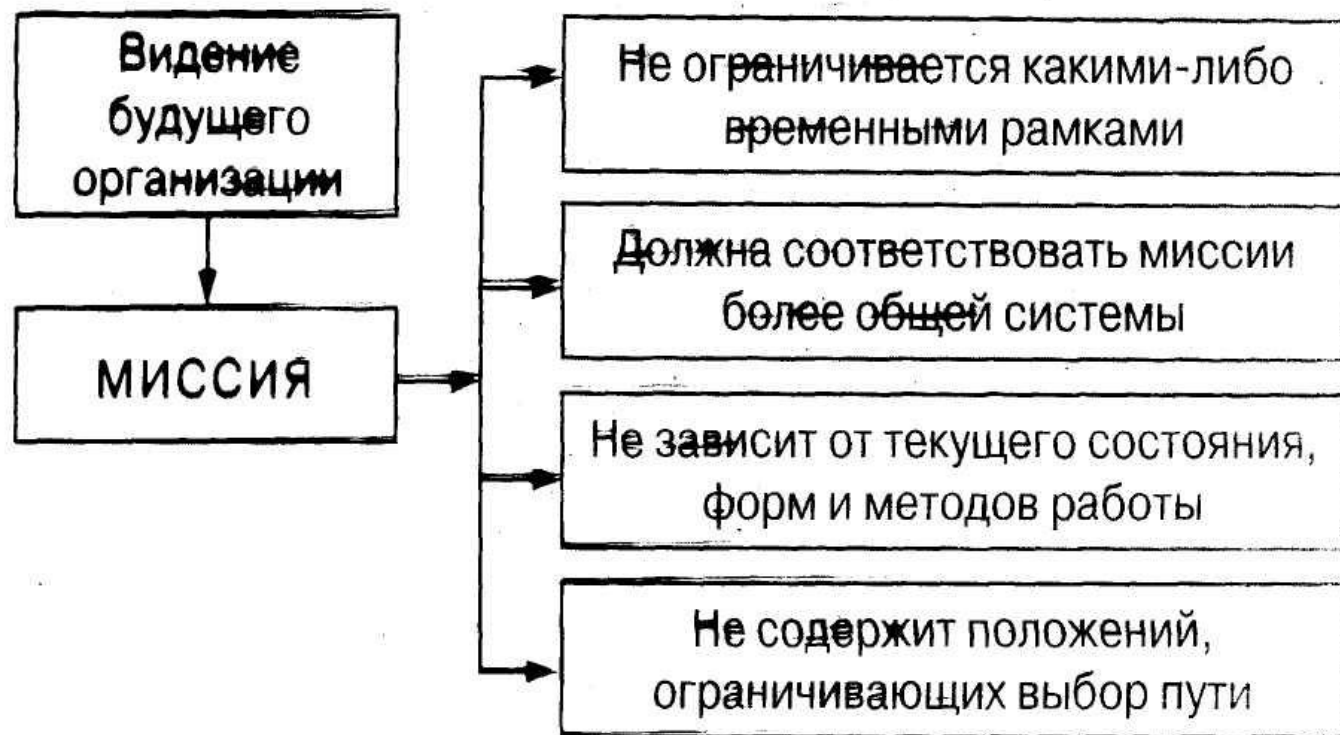
Существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;

Ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей.

Состояние среды обитания организации.



Условия, учитываемые при формулировании миссии организации



Миссия компании Ford : «Предоставление людям дешевого транспорта»

Компания Motorola определила свое ключевое предназначение как «Использование технологии с пользой для людей»

Коммерческий банк: «Содействие становлению и развитию малого и среднего бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников».

Ювелирно-художественная фирма : «Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с разным достатком».

Производство оборудования для офисов : «Наша цель – решение Ваших проблем. Мы помогаем решать административные, научные и человеческие проблемы, создавая комфорт и заботясь об условиях вашего труда».

1. Разработка и поставка оборудования для газовой промышленности, электростанций, катеров из композиционных материалов, разработка двигательных установок по заказам.

2. Обеспечить российский рынок высоковольтным оборудованием по конкурентным ценам.

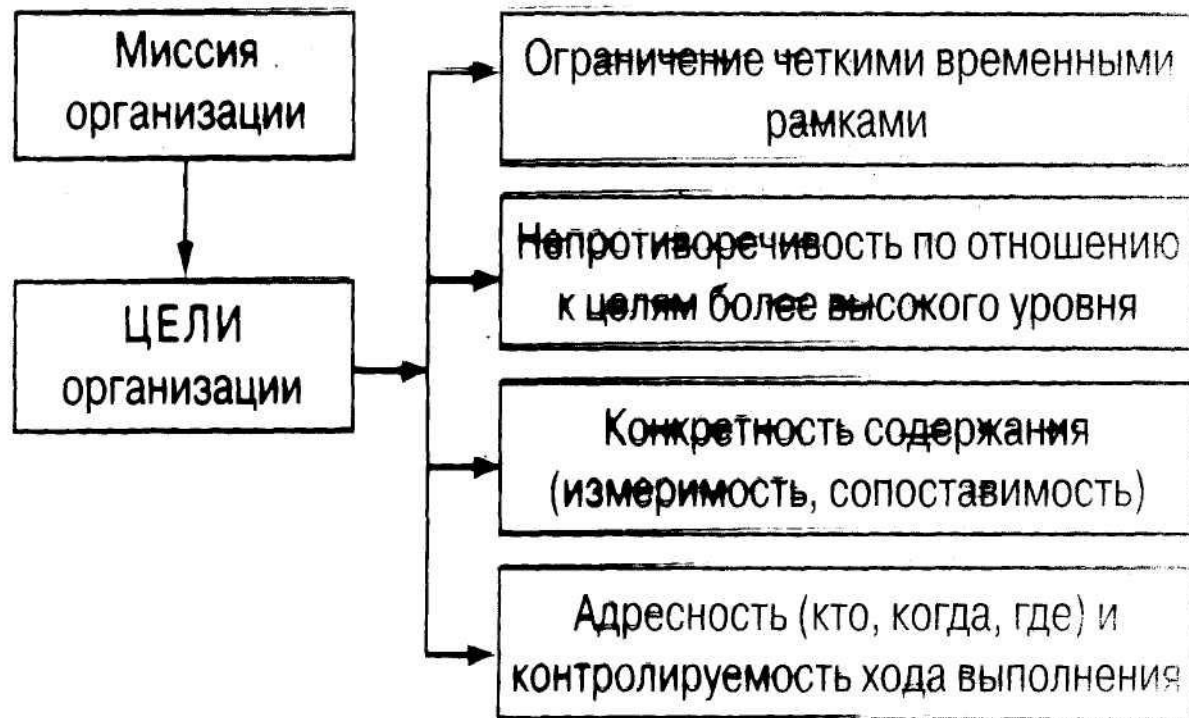
3. Предоставление широкого спектра туристических услуг населению, организация экскурсионных и познавательных программ. Деловых поездок и семейного отдыха в различных регионах мира.

4. Быть лидером в производстве и продаже недорогой металлопродукции высокого качества, удовлетворять требования отечественных и зарубежных клиентов, способствовать развитию региона.

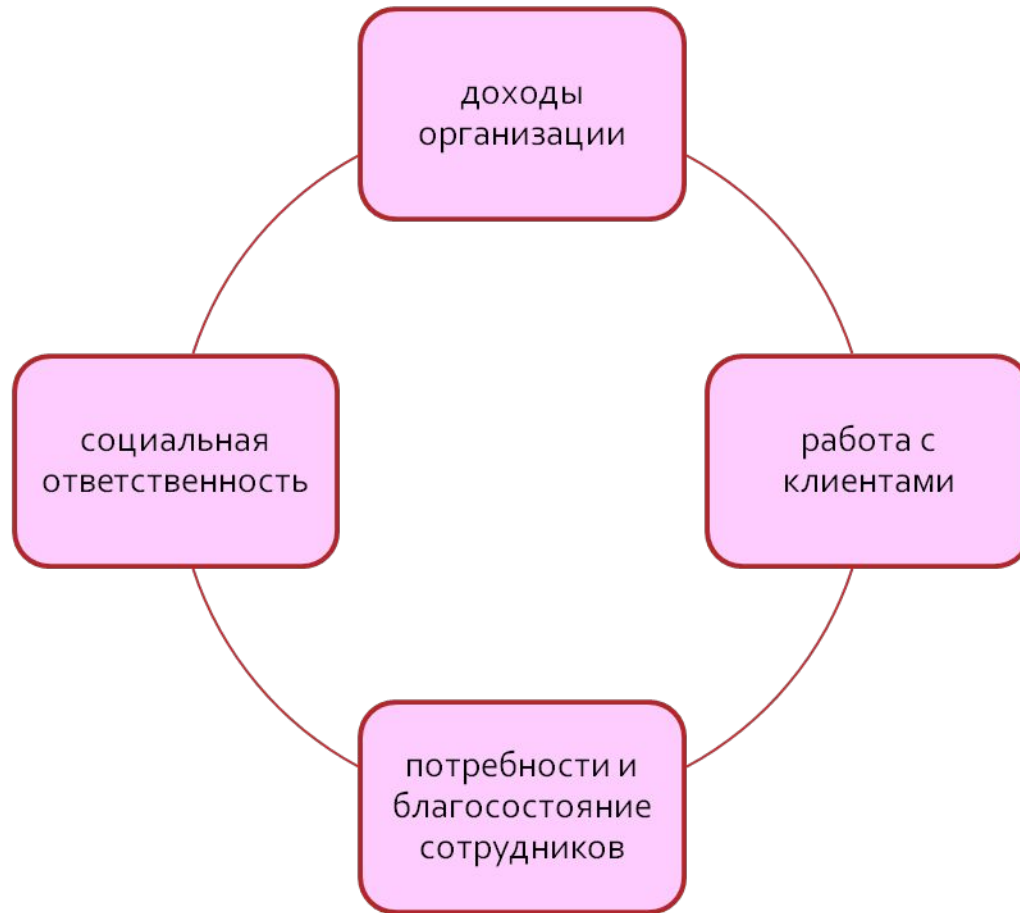
Цели организации – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Цели – это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации.

Требования, учитываемые при разработке целей организации



Сферы установления целей:



Направления установления целей:

прибыльность, отражаемая в показателях (величина прибыли, рентабельность и т.д.)

положение на рынке (доля рынка, объем продаж и т.п.)

производительность (издержки на единицу продукции, материалоемкость, отдача с единицы производственных мощностей)

финансовые ресурсы (структура капитала, движение денег, величина оборотного капитала);

мощности организации (размеры занимаемых площадей, количество единиц техники);

Направления установления целей:

разработка, производство продукции и обновление технологии (величина затрат на выполнение проектов в области НИР, сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объемы производства продукта, сроки введения нового продукта, качество продукта и т.п.)

изменения в организации и управлении (задания по срокам организационных изменений);

человеческие ресурсы (текучесть кадров, повышение квалификации и др.);

работа с покупателями (скорость обслуживания клиентов, число жалоб и т.п.);

оказание помощи обществу (объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и др.).

Группировка целей организации

Критерии классификации	Группы целей
Период времени	Долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные Стратегические, тактические, оперативные
Содержание	Экономические, социальные, технические, экологические, политические, научные, организационные
Приоритетность	Особо приоритетные, приоритетные, остальные
Повторяемость	Постоянно решаемые, разовые (новые)
Деловая среда	Внутренние, внешние
Организационная культура	Цели организации, цели подразделений
Функциональные подсистемы	Маркетинг, инновации, финансы, производство, менеджмент, персонал
Стадии жизненного цикла	Создание, рост, зрелость, завершение

Управление на основе ранжирования стратегических задач (по И.Ансоффу)

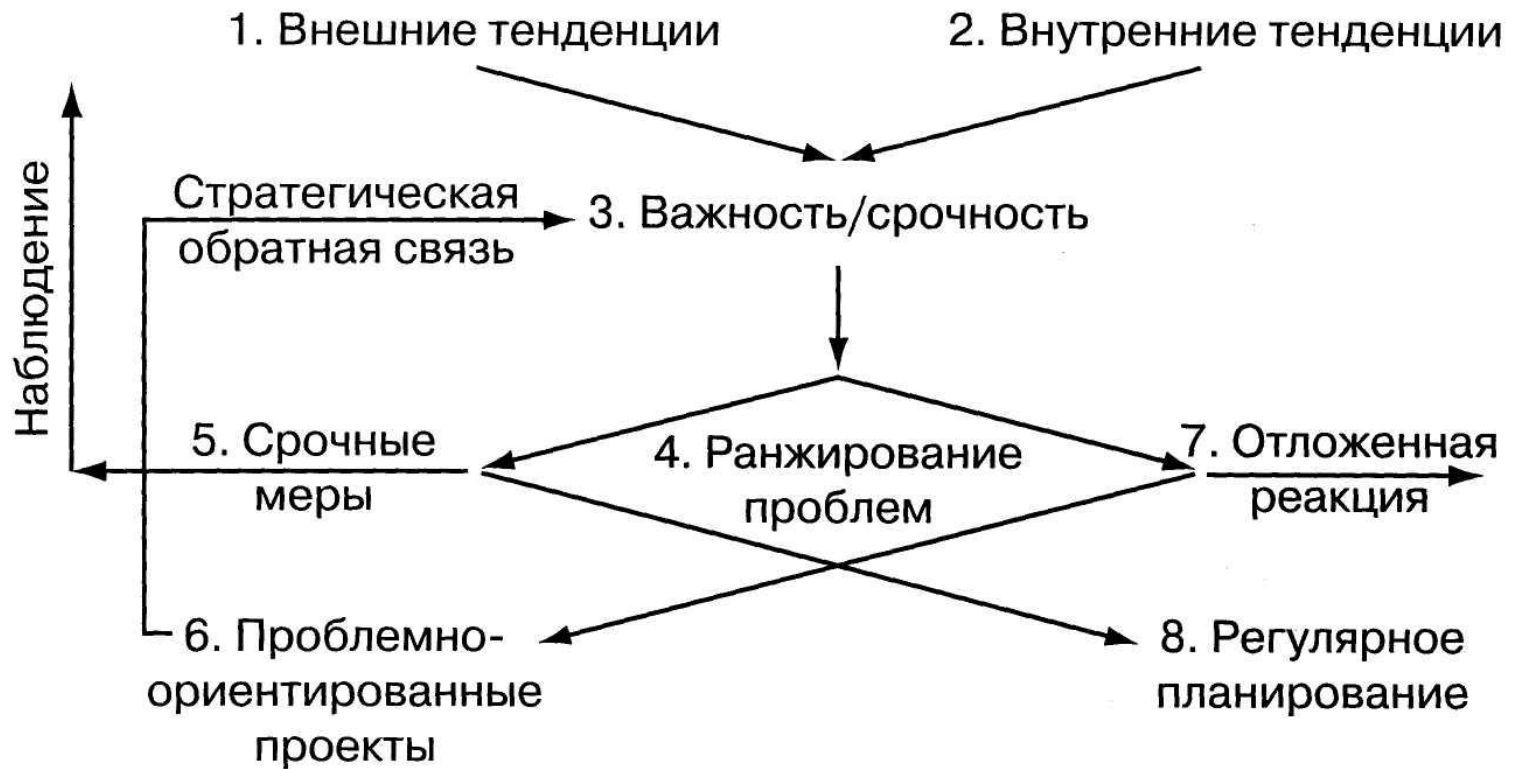
1) самые срочные и важные задачи, требующие немедленного рассмотрения;

2) важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового цикла;

3) важные, но не срочные задачи, требующие постоянного контроля;

4) задачи, представляющие собой ложную тревогу и не заслуживающие дальнейшего рассмотрения.

Управление на основе ранжирования стратегических задач



Повторяемость целей

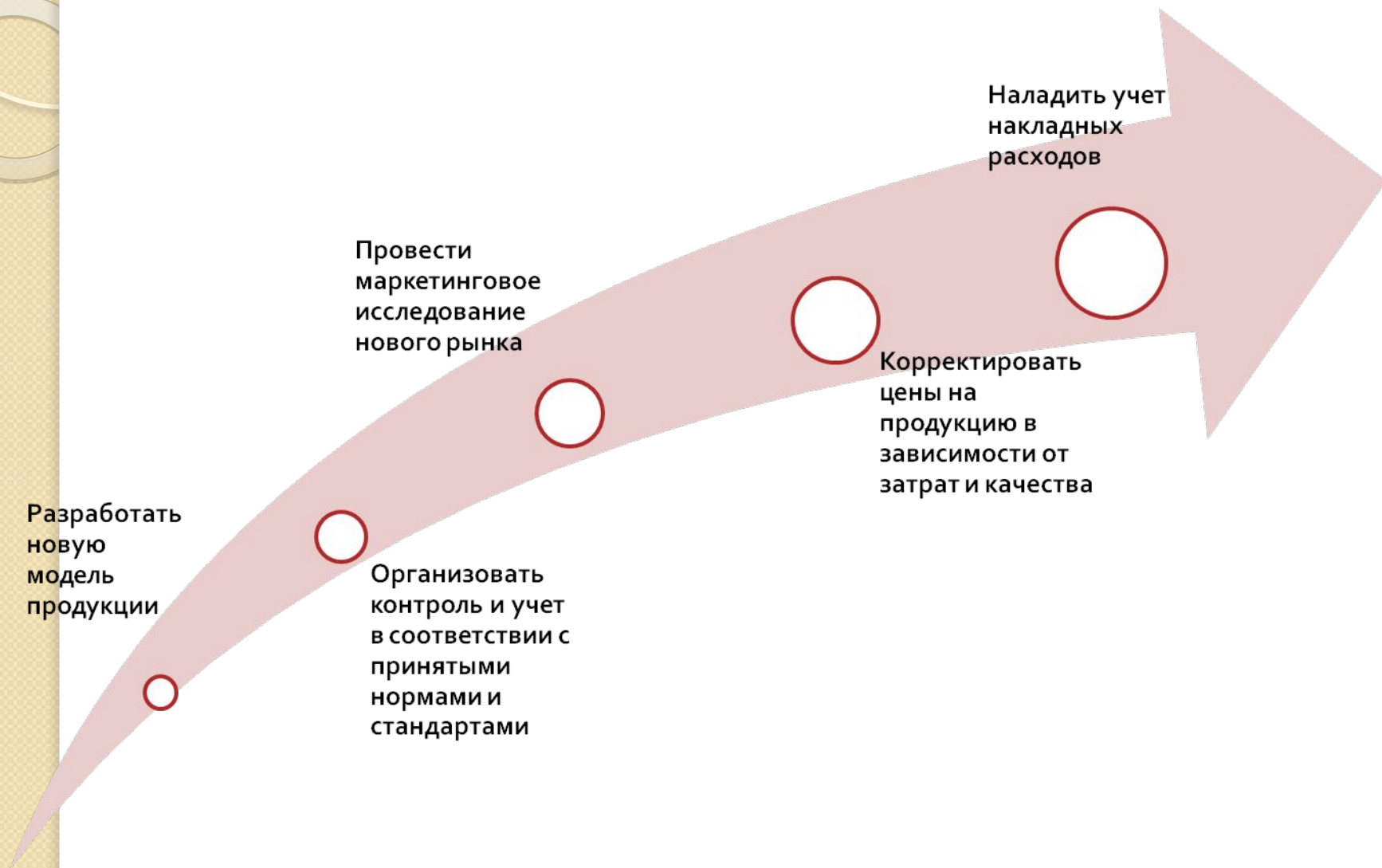
Разработать
новую
модель
продукции

Провести
маркетинговое
исследование
нового рынка

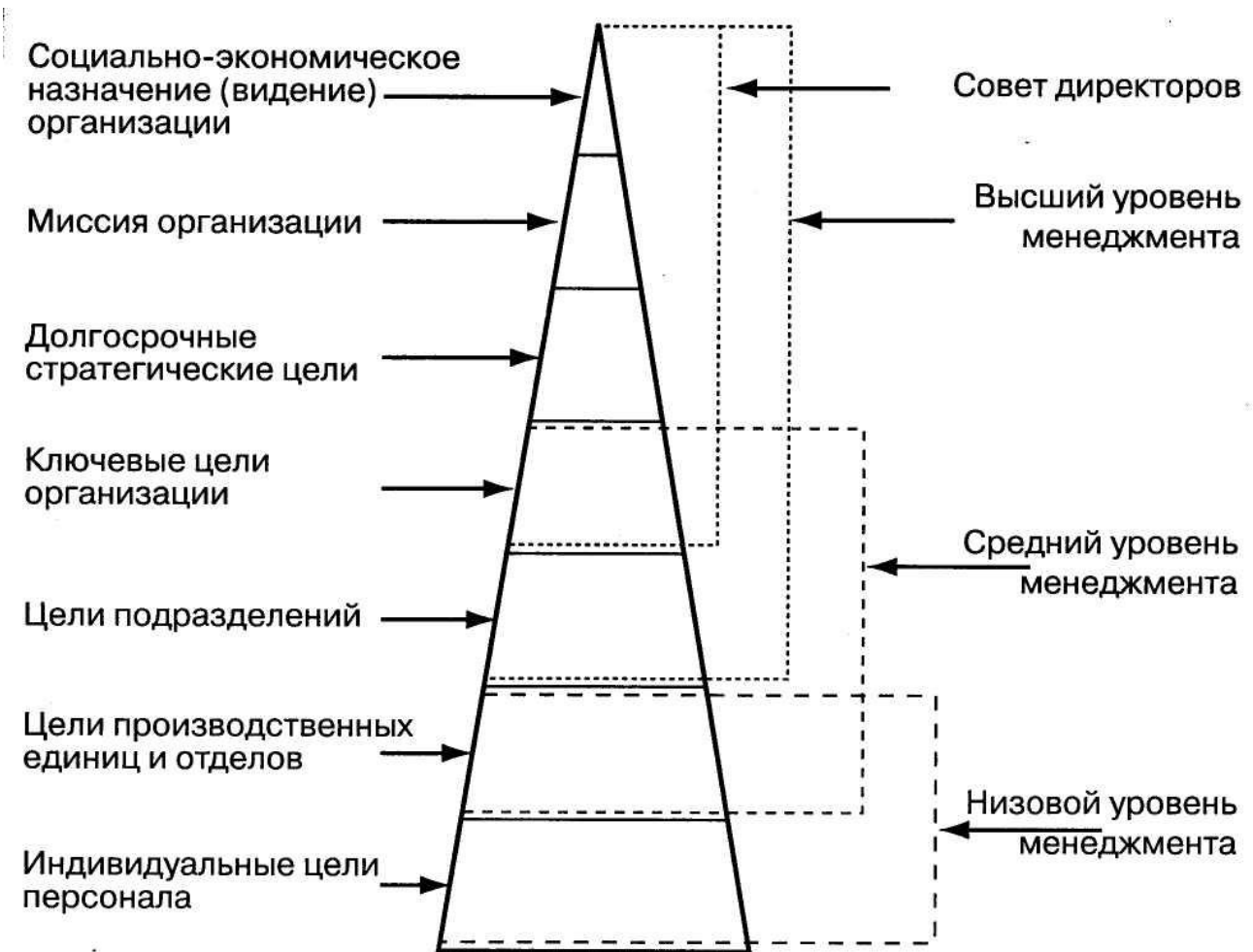
Организовать
контроль и учет
в соответствии с
принятыми
нормами и
стандартами

Корректировать
цены на
продукцию в
зависимости от
затрат и качества

Наладить учет
накладных
расходов



Связь между целями и уровнями управления



Цели функциональных подсистем

Функциональные подсистемы	Ключевая цель (общая формулировка)
Маркетинг	Выйти в лидеры по продаже продукции (определенного вида на конкретном рынке)
Производство	Повысить производительность и качество выпускаемой продукции (указываются конкретные задания)
Научные разработки	Завоевать лидирующее положение по вводу новых видов продукции (услуг), используя на разработки определенный процент доходов от объема продаж
Финансы	Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов
Персонал	Обеспечивать условия для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности в оплате и содержании труда
Менеджмент	Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов

Стадии жизненного цикла и коммерческих результатов организации



Цели организации на стадии создания:



Цели организации на стадии роста:

дальнейшее
расширение поля
деятельности и
рынков;

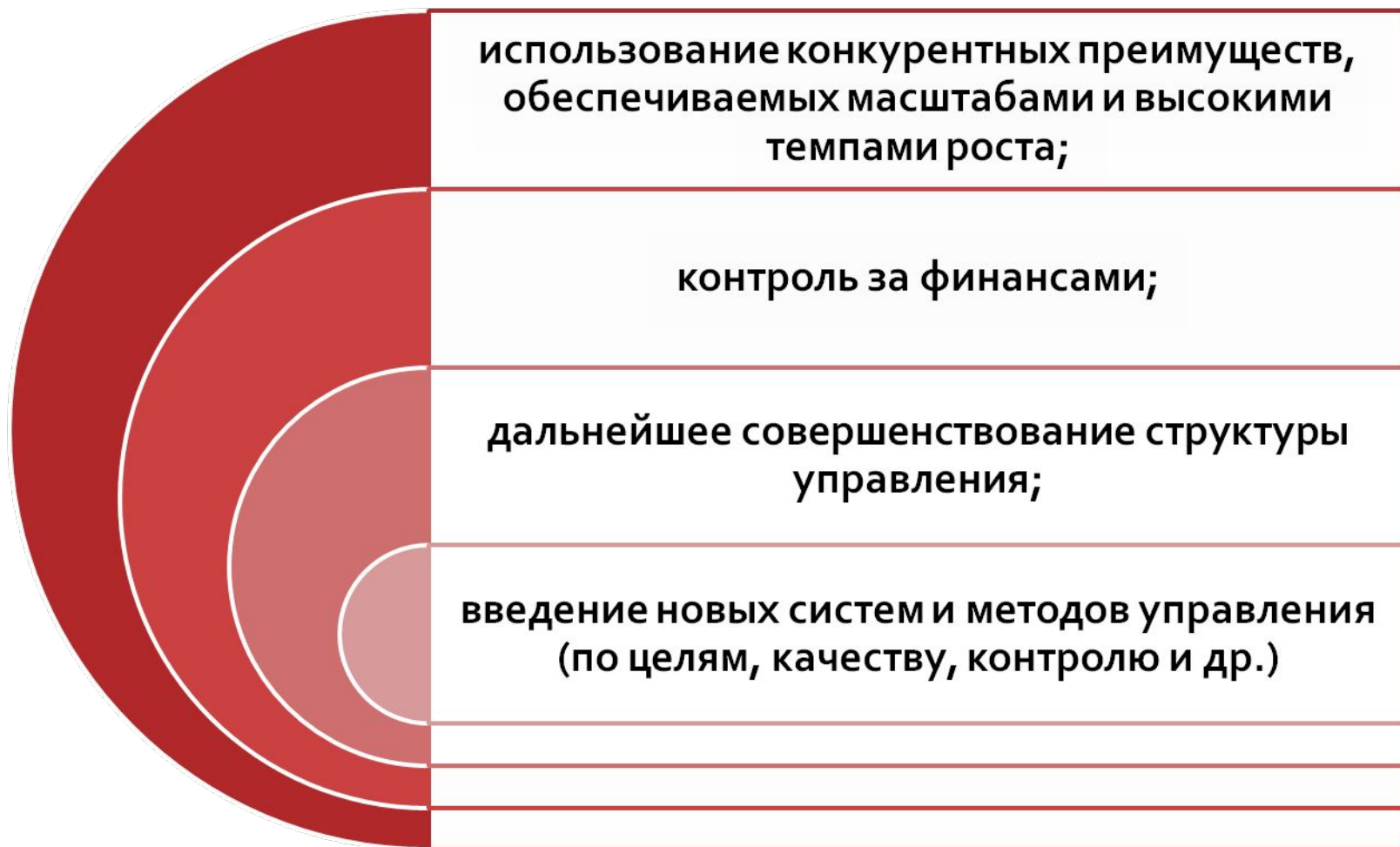
достижение
стабильности и
прибыльности, в том
числе за счет новых
сфер бизнеса;

совершенствование
структуры
управления,
привлечение
квалифицированных
специалистов по
маркетингу,
производству,
финансам и т.п.

стратегическое
планирование
деятельности;

поиск новых
финансовых
источников для
поддержания роста.

Цели организации на стадии зрелости:



Процесс выработки целей

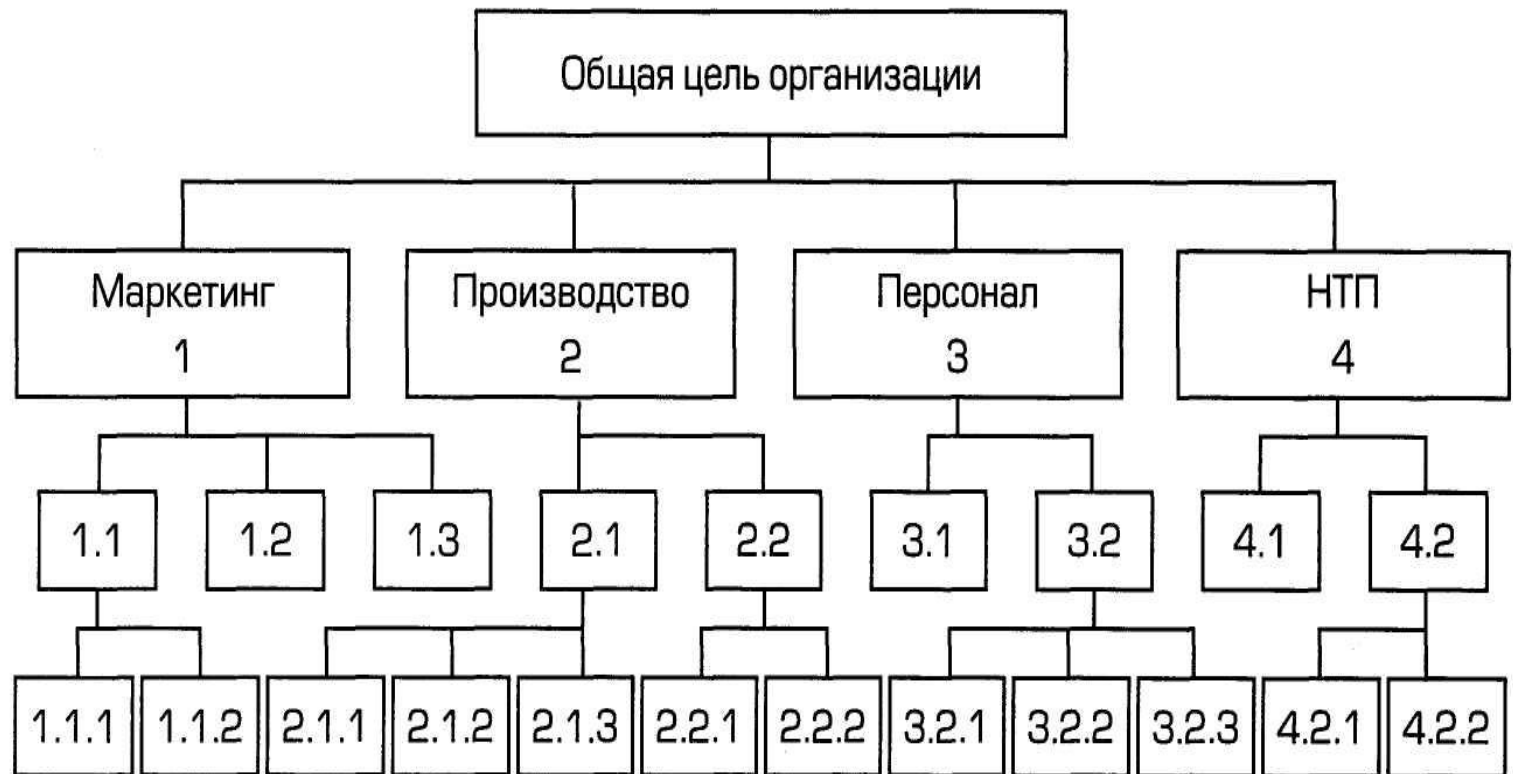
выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении;

установление целей для организации в целом;

построение иерархии целей;

установление индивидуальных целей

Дерево целей



Принципы построения дерева целей:

главная цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата;

при развертывании главной цели в иерархическую структуру целей соблюдается правило: реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;

количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, принятой в организации структуры, иерархии ее менеджмента;

при формулировании целей разных уровней следует описывать желаемые результаты, а не способы их достижения;

подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга;

фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенными способами и в заранее установленные сроки.