

ТЕМА 6. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ КАК ЭТАП СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

- 6.1. Миссия организации.
- 6.2. Понятие и сущность цели организации.
- 6.3. Система целей организации.
- 6.4. Управление по целям.

6.1. Миссия организации

Определение миссии и целей, рассматриваемых как один из процессов стратегического планирования, состоит из трех блоков, каждый из которых требует большой и ответственной работы.

Первый блок состоит в определении *миссии организации*, которая в концентрированной форме выражает смысл ее существования и предназначение.

Далее идет блок определения долгосрочных целей.

Завершается эта часть стратегического планирования блоком определения краткосрочных целей.

Определение миссии и целей организации приводит к тому, что становится ясным, зачем она функционирует и к чему она стремится. А, зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения.

Существуют широкое и узкое понимания миссии. В случае широкого понимания *миссия* рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации. Философия организации определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность.

Узкое понимание (предназначение) определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. В том случае, если имеется узкое понимание *миссии*, она рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Некоторые примеры миссии компаний и формулировки стратегического видения:

Eastman Kodak: Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении.

Long John Silver's: Стать лучшей сетью американских ресторанов быстрого обслуживания. Каждому из наших клиентов мы подадим вкуснейшие и здоровые блюда по разумным ценам. У нас вы попробуете и рыбу, и дары моря, и цыпленка. Вас обслужат быстро и с улыбкой.

Основными группами людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации, а, следовательно, должны быть учтены при определении ее миссии, являются:

- *собственники организации*, создающие, приводящие в действие и развивающие организацию для того, чтобы за счет присвоения результатов деятельности организации решать свои жизненные проблемы;

- *сотрудники организации*, своим трудом непосредственно обеспечивающие деятельность организации, создание и реализацию продукта, и продвижение ресурсов извне, получающие от организации за свой труд компенсацию и решающие с помощью этой компенсации свои жизненные проблемы;

- *покупатели продукта организации*, отдающие ей свои ресурсы (чаще всего деньги) в обмен на продукт, предлагаемый им организацией, и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;

- *деловые партнеры организации*, находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающие аналогичные услуги со стороны организации;

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

- *общество в целом*, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующее с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающее от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества также пользуется и организация.

В сопровождающей миссии должны быть отражены следующие характеристики организации:

- *целевые ориентиры* организации, отражающие то, на решение каких задач направлена деятельность организации, и то, к чему стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе;

- *сфера деятельности* организации, отражающая то, какой продукт организация предлагает покупателям, и то, на каком рынке организация осуществляет реализацию своего продукта;

- *философия* организации, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в организации;

- *возможности и способы осуществления деятельности* организации, отражающие то, в чем сила организации, в чем ее отличительные возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу, какие для этого имеются ноу-хау и передовая техника.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей, т.е., говоря иначе, *цели* - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее миссия.

6.2. Понятие и сущность цели организации

Цель – одна из сложных и вместе с тем древнейших категорий управления. Желаемое состояние определяется посредством удовлетворения исходной потребности, выбранной из некоторого множества альтернатив.

Цель – это идеальное и желаемое состояние объекта управления, которое должно быть достигнуто.

Цели могут определяться как: перспективные и непосредственные; общие и частные; промежуточные и конечные. Непосредственные цели подчинены перспективным целям управления, частные – общим, промежуточные – конечным.

Потребность – категория объективная, а цель – субъективная, определяемая имеющимся опытом.

Потребность – это то, что объективно связывает человека (и вообще живое) с внешним миром (средой), в том числе и с социальным, как некоторое (определяющее) условие обеспечения его жизнедеятельности и существования.

Цель – конкретное выражение потребности, определяемое на основе имеющегося опыта и направляющее конкретное функционирование проектируемой и действующей системы.

Результат – это мера удовлетворения потребности, т.е. мера достижения цели.

В результате взаимосвязи данных определений справедлива причинно-следственная связь: потребность – цель – функционирование – результат.

Цель управления – это совокупное представление о некоторой модели будущего результата, способного удовлетворить исходную потребность при имеющихся реальных возможностях, оцененных на основании опыта. По своему содержанию является идеальным, мысленно представляемым итогом устремлений, побуждающим к социально-экономической деятельности.

Успешная реализация достижения цели возможна при условии, когда цели организации отвечают определенной совокупности *требований*:

▪ **Цели должны быть конкретными и измеряемыми**, представляемыми, по возможности, не только качественными, но и количественными показателями;

- Цели должны быть реальными для данных условий, в соответствии с ресурсным обеспечением организации;
- Цели должны быть гибкими, способными к трансформации, в соответствии с динамически меняющимися условиями функционирования организации;
- Цели должны быть признаваемы персоналом, поскольку они достигаются в процессе совместной деятельности участников организации;
- Цели должны быть обоснованными и комплексными, отражающими требования объективных законов развития организационных систем;
- Цели должны быть проверяемыми, что в свою очередь необходимо для оценки степени их достижения и соответствующего стимулирования персонала;
- Цели должны быть совместимы во времени и пространстве, взаимно поддерживать друг друга, не ориентировать участников организации на действия, противоречащие друг другу.

6.3. Система целей организации

Цели управления социально-экономическими системами входят в систему менеджмента, поскольку он отражает управление организациями в рыночных условиях.

Главная цель менеджмента – обеспечение эффективной деятельности организации. Эта генеральная цель распадается на иерархию конкретных целей, которые представлены на рис.6.1. в виде «системы целей».

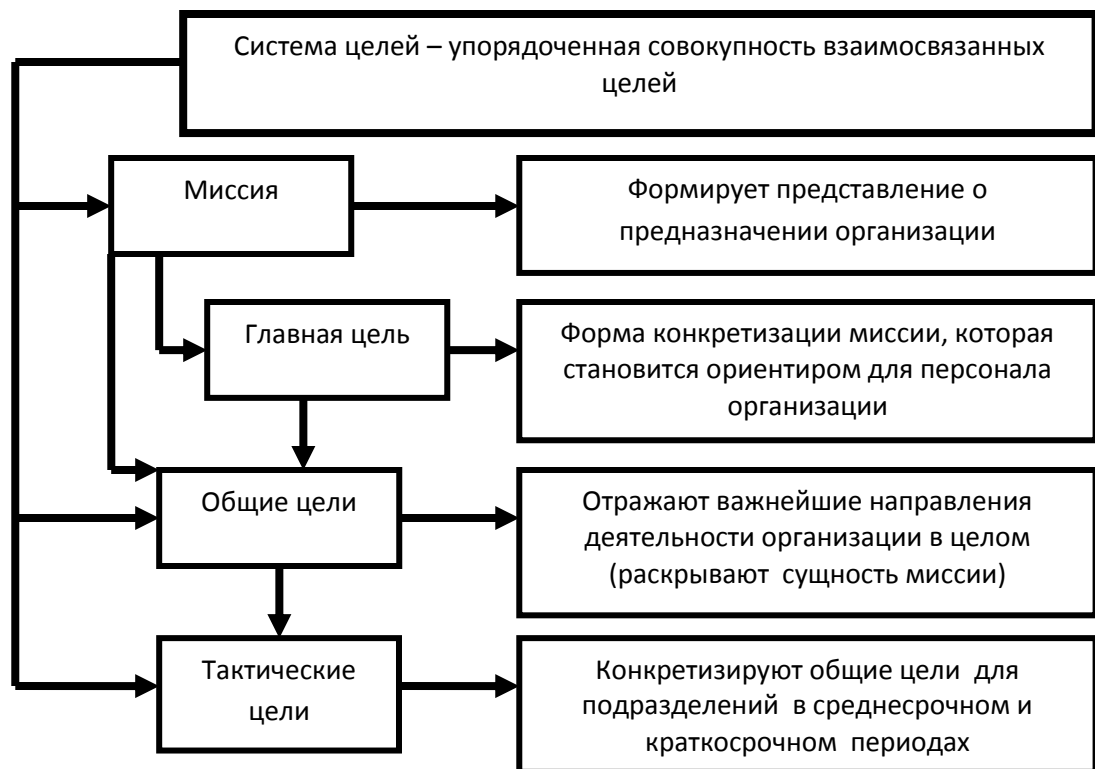


Рис. 6.1. Система целей организации

Следует различать цели менеджмента и цели организации. Если цель организации можно обобщено охарактеризовать как «Что хочется и что необходимо сделать?», то цель менеджмента – «Как сделать то, что хочется или необходимо?».

В самом общем виде *цель* – генеральное направление действий, описывающее будущее состояние. В свою очередь, *ограничения* – это конкурирующее с главной целью из разряда второстепенных, которая противоречит ей и достижение которой нежелательно.

- Цели и ограничения выполняют следующие задачи:
- Инструмент управления (руководящие требования);
 - Критерий принятия решений;
 - Инструмент координации;

Инструмент контроля.

В нашем случае – инструмент планирования в организации.

Значение целей для организации состоит в следующем:

отражают общую идею создания и развития организации;
показывают обществу необходимость законности работы организации;
являются исходной точкой планирования и выработки решений;
определяют организационные отношения, мотивацию и контроль;
уменьшают неопределенность действия персонала;
сплачивают персонал.

Классификация целей может осуществляться:

по охватываемой сфере (общая, частная цель);

по значению (главная, промежуточная, второстепенная);

по количеству переменных (одно- и многоальтернативная);

по предмету цели (рассчитаны на общий или частный результат);

по источникам формирования цели могут быть заданы из вне и сформировавшиеся внутри организации;

по степени важности цели делятся на: стратегические и тактические;

по содержанию цели подразделяются на технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные и т.д.;

по времени цели различаются на: краткосрочные (до одного года), среднесрочные (от 1 года до 5 лет), долгосрочные (свыше 5 лет);

по форме выражения выделяют цели, которые характеризуются количественными показателями, и описываемые качественно;

по признаку времени среди целей различают стратегические, текущие и оперативные;

по уровню иерархии определяются миссия, главная, общие и специфические (локальные) цели;

по особенностям взаимодействия цели могут быть безразличными по отношению друг к другу (индифферентными), конкурирующими, дополняющими (комплиментарными), исключающими друг друга (антагонистическими), совпадающими (идентичными).

Формой конкретизации миссии является *главная цель*, которая становится ориентиром для персонала.

Иногда миссия совпадает по значению и восприятию с главной целью, тогда построение «дерева целей» осуществляется в следующей последовательности **миссия – общие цели – специфические (локальные)**.

Общие цели (их обычно бывает от 4 до 6) отражают важнейшие направления деятельности организации в целом и могут быть интегральными и функциональными. Первые связаны, например, с достижением ее устойчивости, обеспечением необходимого уровня рентабельности, прибыли, объема продаж, выходом на внешние рынки и т.п. Вторые – с отдельными конкретными сферами деятельности (функциональными направлениями) – финансовой, маркетинговой, кадровой и являются заданиями для соответствующих служб.

Специфические цели (локальные) – разрабатываются в каждом подразделении и определяют основные направления его деятельности в разрезе реализации им общих целей. Обычно они охватывают уже средне- и краткосрочный периоды и обязательно выражаются в количественных показателях, составляют основу планов. Специфические цели бывают операционными и оперативными. Первые ставятся перед отдельными работниками (исполнителями), вторые – перед подразделениями.

Стратегические цели ориентированы на решение перспективных масштабных проблем, качественно меняющих облик организации, например достижение первенства в своей сфере деятельности, выход на международные рынки, коренное обновление материально-производственной базы и т.п.

Тактические цели – отражают отдельные этапы достижения стратегических целей, например проведение капитального ремонта производственного оборудования и т.д.

Текущие цели (краткосрочные) – вытекают из стратегических и выступают в качестве средства их осуществления, выражаются количественных показателях деятельности на определенный период, как правило, один год. Отсутствие четких стратегических целей и установок, а также ориентация на текущие эффекты и краткосрочный коммерческий успех ведет к тому, что организация упускает занять прочное место на рынке.

Оперативные цели определяются из текущих и направлены на их осуществление, определяются на период, как правило, в один месяц, декаду, сутки.

Как правило, цель ставится не одна, а в группе с многими другими целями (система целей). В соответствии с этим возникает проблема их взаимодействия на одном уровне (горизонтальные связи) и по иерархии (вертикальные).

Выбор целей представляет собой, некий процесс компромиссов между интересами различных групп участников организации.

Процесс установления целей в зависимости от особенностей организации может происходить как централизованно, так и децентрализованно.

Посредством централизованного установления целей обеспечивается единая ориентация всех целей в рамках организации, но для низших уровней управления они окажутся «навязанными», поэтому возможно возникновение сопротивления исполнителей в деле их реализации.

Децентрализация снимает эти проблемы, но возникают сложности, связанные с координацией целей и направлением их в единое русло.

Децентрализованное установление целей может реализовываться в двух направлениях: сверху вниз, как конкретизация на низших уровнях управления целей, сформулированных верхних; и снизу вверх, как обобщение верхними уровнями всей совокупности целей, выработанных нижестоящими. В любом случае процессы целеполагания направляются и контролируются высшим руководством. В реальных условиях деятельности организации миссия и общеорганизационные цели часто формируются в общем диалоге высшего руководства, руководителей подразделений и консультантов по вопросам управления.

На основе целей организации формируют задачи, которые должны быть решены в процессе их достижения. Если миссия и цели формируются топ - менеджментом и консультантами, то задачи на их основе – сотрудниками планово-экономических служб.

Цели должны быть:

- реальными и достижимыми;
- детализированы по всем структурам;
- измеримыми;
- однозначными;
- понятными исполнителям.

Цели задаются с учетом: объема работ, сроков, ресурсов и резервов, возможностей кадров.

Если перечисленные выше условия нарушаются, то в организации может возникнуть конфликт целей, который может быть внутренним и внешним, а так же временным, где:

внутренний конфликт — противоречие интересов подразделений внутри организации: цехов, участков, отделов, служб, личностей, объединенных во временные структуры;

внешний конфликт — столкновение интересов продавца и покупателя, поставщика и потребителя, кредитора и должника, собственника и профсоюза;

временной конфликт — несовпадение временных периодов реализации целей, «забегание» вперед или отставание.

Цели, способ их достижения и принципы управления по целям (УПЦ) должны быть известны каждому исполнителю, сформулированы письменно и утверждены высшим руководителем.

6.4. Управление по целям

Сущность управление по целям (УПЦ) или целевое управление состоит в совместной постановке целей руководителями и подчиненными, что является гарантией их реализации. Официально планирование дополняется при этом подходом системой индивидуальных целей,

смягчающих жесткость внешнего руководства, а также персональным их стимулированием с учетом конкретных должностных обязанностей и личных качеств работников.

Целевое управление – это своеобразная форма построения процесса управления и его организационно-практического осуществления. Она характеризуется определяющим и активным влиянием цели управления на все его характеристики.

Содержание целевого управления заключается в реализации следующих положений:

анализе того, что сделано на данный момент, определение желательных характеристик будущего результата, детализации того, что, почему и как должно быть сделано, какие корректирующие действия и в какое время необходимо произвести, чтобы достичь поставленных целей;

логически обоснованной декомпозиции главной цели на цели более низкого уровня – построение «дерева целей»;

создания так называемой Декларации – документа, содержащего систему индивидуальных или коллективных целей работников организации (подразделения);

согласования дерева целей с системой управления и планирования;

использования целей более низкого уровня как исходной позиции и основы всех последующих управленческих воздействий;

подведения итогов деятельности работников в системе управления по целям.

К положительным сторонам целевого управления следует отнести:

улучшение управления, поскольку появляется возможность детально конкретизировать цели и задачи для всех звеньев и уровней;

оптимизация плановых заданий и совершенствование процесса планирования на каждой стадии «дерева целей»;

появление возможности выработки эффективных методов контроля и его упрощение;

возможность оценки вероятности достижения как низших, так и высших целей, исходя из имеющихся ресурсов;

возможность установить приоритет целей;

возможность увязки работы персонала со стратегическим планированием, что дает возможность быстро реагировать на изменение внешней среды, позволяет работнику точно знать, что от него ждут.

Недостатками целевого управления считается появление чувства страха у персонала или отдельных личностей по причине не достижения установленных целей, «перескакивание» управляющих с места на место, что вызывает не стабильность, использование только количественных критериев.

Примером целевого управления является управление на основе древовидного разомкнутого графа, который не имеет циклов, т.е. замкнутых целей. На практике применяются графы, получившие название «дерево целей».

Дерево целей – это графическое изображение связи между целями и средствами их достижения, построенное по принципу дедуктивной логики и с применением эвристических процедур (см. рис. 6.2).

Дерево целей позволяет представить полную картину взаимосвязей будущих событий вплоть до получения перечня конкретных задач и получить информацию об их относительной важности. Оно обеспечивает работу по доведению целей до непосредственных исполнителей путем построения соответствия между организационной структурой управления и структурой целей.

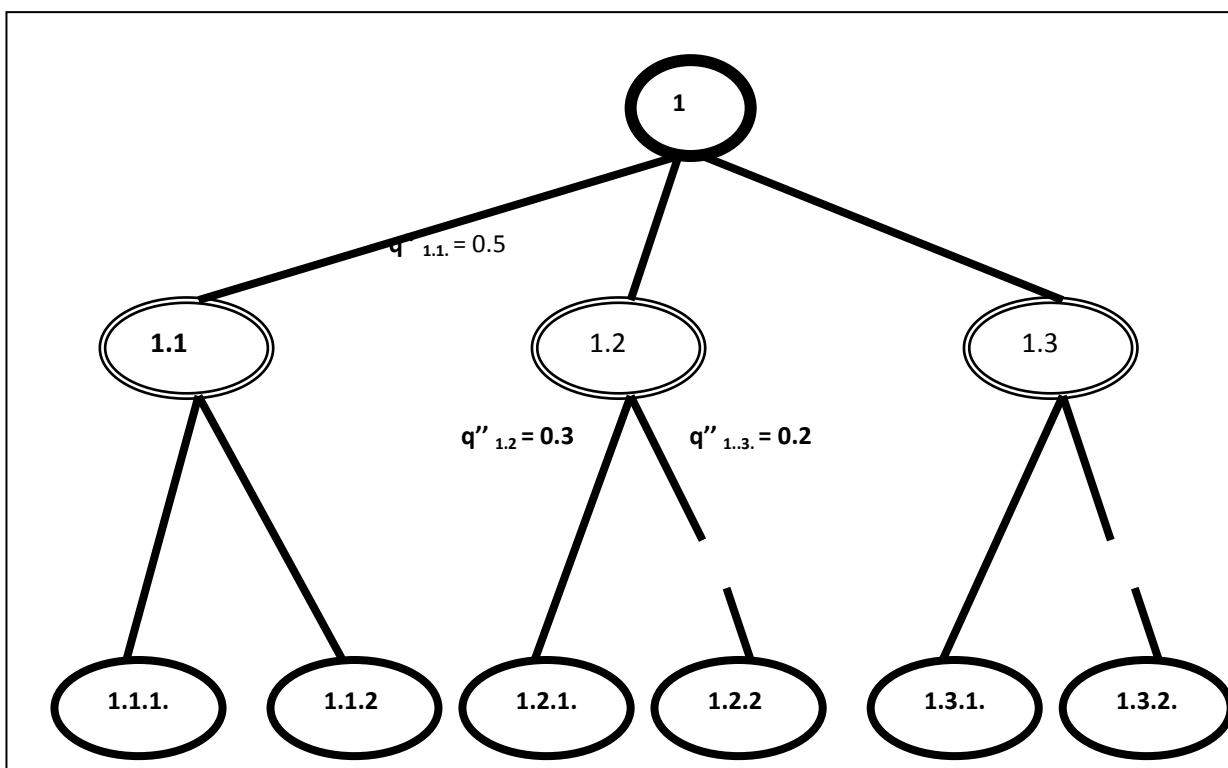


Рис. 6.2. Определение коэффициентов значимости целей, где:
 q – коэффициент значимости цели по отношению к вышележащей;
 q'' – коэффициент значимости цели по отношению к главной цели.

Литература

- Акофф Р. Планирование будущего корпорации.— М, 1985.
- Бойделл Т. Как улучшить управление организацией.— М., 1995.
- Виссерман Х. Менеджмент в подразделениях фирмы.— М., 1996.
- Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс.— М., 1995.
- Государство и управление в США/Ред. Л.И. Евенко.— М., 1985.
- Друкер П. Эффективный управляющий,— М., 1994.
- Морисей Дж. Целевое управление организацией.— М., 1979.
- Хабакук М.Я. Целевые методы управления предприятием.— М., 1985