

**ДОКЛАД**

по дисциплине «Менеджмент»

# **Целеполагание. Роль цели в организации.**

Роль цели в организации.  
Целеполагание.

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

*Выделяют пять основных черт для определения специфики и свойств цели:*



**конкретность и  
измеримость;**

**определенность во  
времени;**

**адресность,  
направленность;**

**согласованность и  
непротиворечивост  
ь с другими целями  
и ресурсными  
возможностями  
организации;**

**контролируемость.**

I . Содержание	Экономические, технические, социальные, научные, организационные, экологические, политические и др.
II. Период установления	Стратегические, тактические, оперативные
III. Приоритетность	Особо приоритетные, приоритетные, прочие
IV. Измеримость	Количественные, качественные
V. Характер интересов (среда)	Внешние, внутренние
VI . Повторяемость	Постоянно повторяющиеся, разовые
VII. Временной период	Краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные
VIII. По функциональной направленности	Финансовые, инновационные, маркетинговые, производственные, административные
IX. По стадии жизненного цикла выпускаемой продукции	На стадии проектирования и создания, на стадии роста, на стадии зрелости, на стадии завершения жизненного цикла
X. Иерархия	Цели всей организации, цели отдельных подразделений (проектов), личные цели работника

Вид целей	Краткосрочные	Среднесрочные	Долгосрочные
<b>Финансовые</b>	Прибыль за каждый месяц; уровень постоянных и переменных расходов; размер дивидендов; ликвидность	Прирост объема прибыли по сравнению с предыдущим периодом; уровень рентабельности; ликвидность; размер дивидендов; размер и структура капитала	Объем прибыли в год; капитал и его структура; уровень рентабельности; ликвидность; размер дивидендов
<b>Организационные</b>	Выполнение сотрудниками должностных инструкций; мотиваций сотрудников; повышение квалификации сотрудников; заполнение структуры	Макроструктура, функциональная схема; состав работников: профили требований; мотивация; повышение квалификации	Макроструктура и ее изменения
<b>Маркетинговые</b>	Объем продаж по месяцам (с разбиением по группам товаров, группам клиентов); количество привлекаемых клиентов за период по каждой категории; цели по привлечению конкретных (по именам) клиентов; расширение объема продаж у старых клиентов; планы продаж и показатели работы по сотрудникам	Прирост объема продаж по сравнению с предыдущим периодом (с разбиением по группам товаров, группам клиентов); доля рынка; планы продаж и показатели работы по сотрудникам/отделениям; ассортимент; структура клиентов	Объем продаж в год (с разбиением по группам товаров, группам клиентов); доля рынка; ассортимент; структура клиентов

# Различия между миссией предприятия и ее целями



Специфик

а

Измеримост

ь

Временной  
аспект

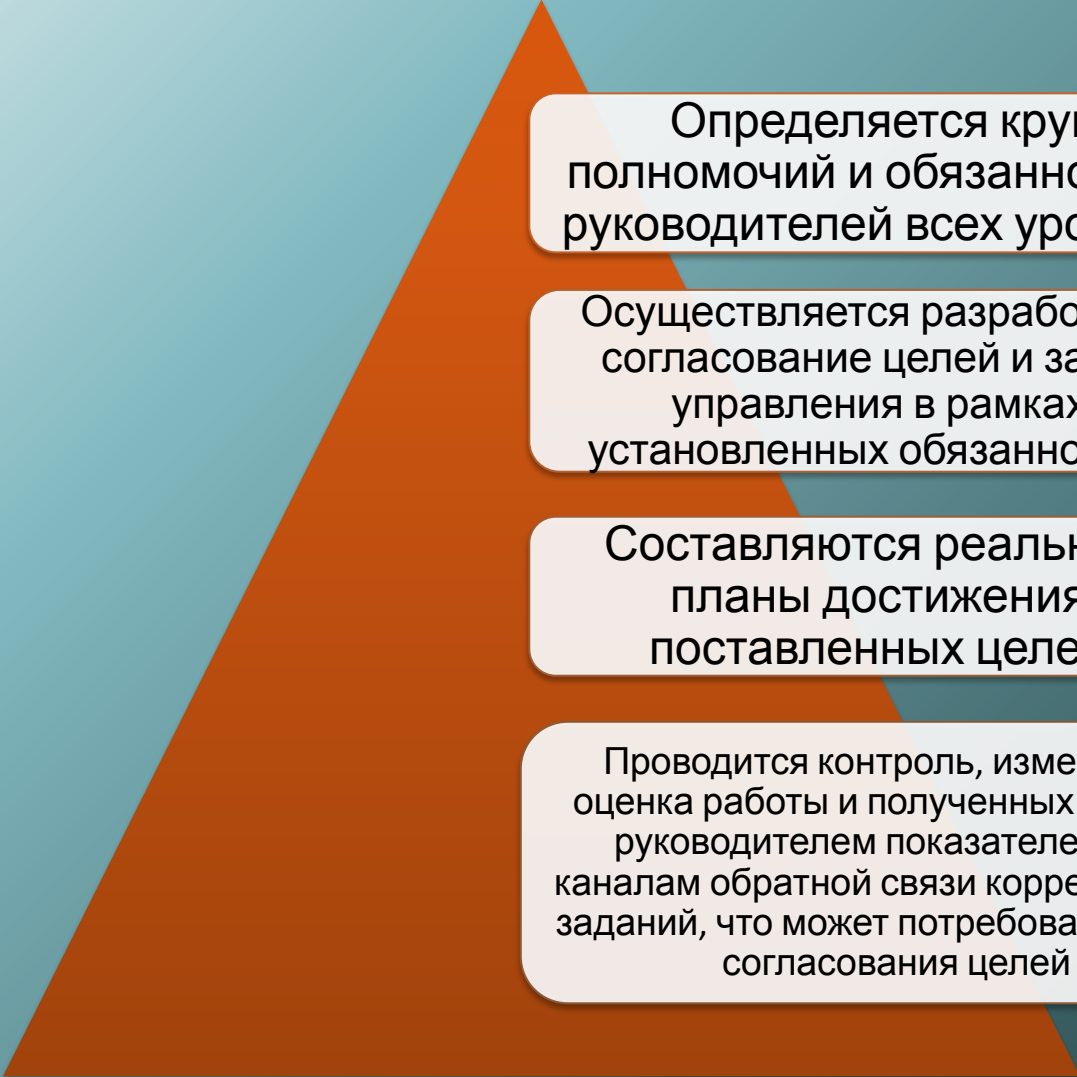
Фокусировк  
а

**В научной литературе выделяют следующие обобщенные системы целей организации:**

- **выживание в условиях конкурентной борьбы;**
- **избежание банкротства и крупных финансовых неудач;**
- **лидерство в борьбе с конкурентами;**
- **максимизация цены;**
- **создание имиджа;**
- **рост экономического потенциала;**
- **рост объемов производства и реализации;**
- **максимизация прибыли, минимизация расходов, рентабельность и т.д.**



# Выделяют четыре этапа в процессе управления по целям



Определяется круг полномочий и обязанностей руководителей всех уровней

Осуществляется разработка и согласование целей и задач управления в рамках установленных обязанностей

Составляются реальные планы достижения поставленных целей

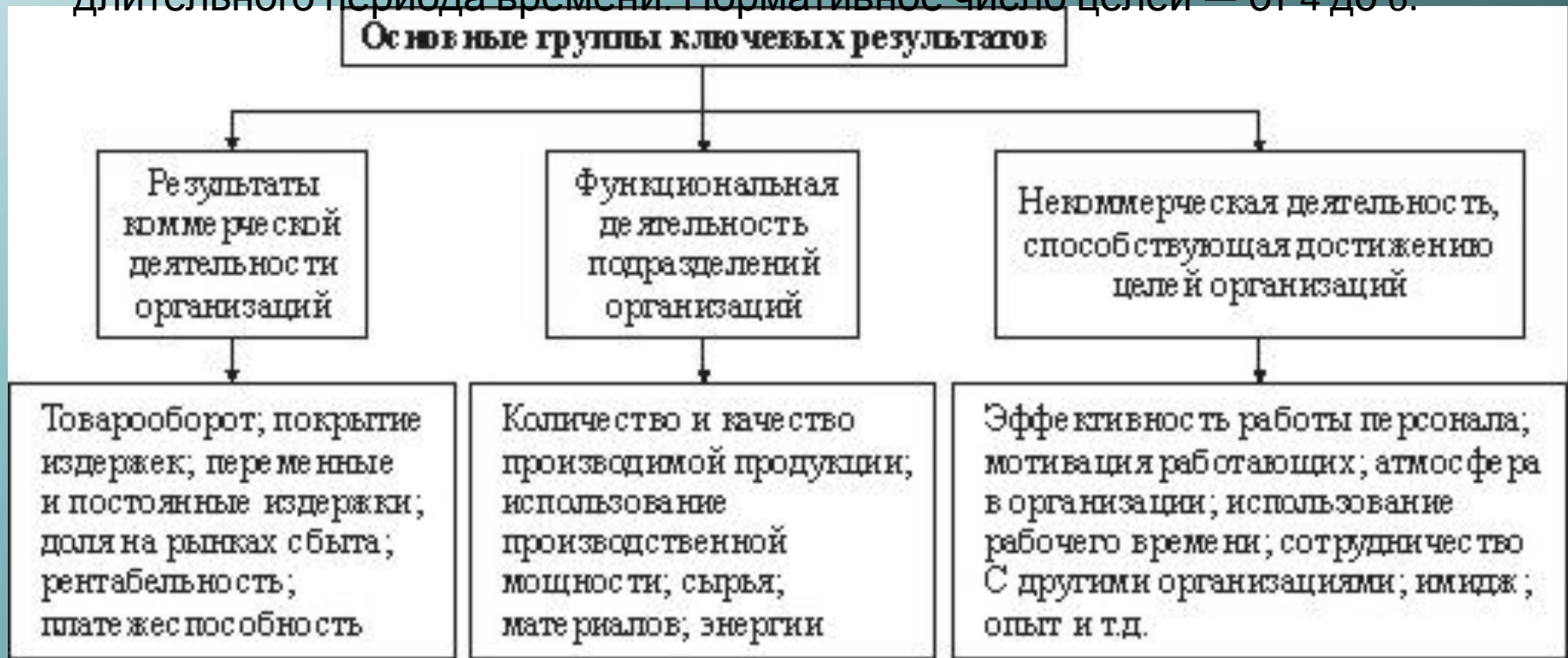
Проводится контроль, измерение, оценка работы и полученных каждым руководителем показателей и по каналам обратной связи корректировка заданий, что может потребовать нового согласования целей

**Сущность концепции** — целостная система управления, ориентированная на конечные результаты и основанная на использовании творческого потенциала трудового коллектива, новых методов и техники управления.

**Принципы концепции** — результаты являются основой деятельности; для их достижения необходимо иметь сильную волю.

**Основные понятия** — цели есть те ключевые результаты, к которым организация стремится в своей деятельности на протяжении длительного периода времени. Нормативное число целей — от 4 до 6.

**Основные группы ключевых результатов**





Достоинства	Недостатки
<b>Повышение эффективности работы за счет того, что каждый руководитель имеет четкое представление как о своих целях, так и о целях организации в целом</b>	Неприменима к управлению организацией, где принято определять цели лишь высшим руководством, не привлекая к этому процессу руководителей всех уровней
<b>Усиление мотивации к работе, поскольку в этих условиях каждый чувствует личную заинтересованность в достижении целей</b>	Трудно использовать при отсутствии личной мотивации
<b>Наглядность достижения конечного результата, т.к. четко сформулированы временные рамки его достижения</b>	Внимание руководителей концентрируется на достижении текущих и краткосрочных целей (результатов), т.е. в ущерб стратегическим долгосрочным целям
<b>Улучшение взаимоотношений между руководителями и подчиненными в связи с прозрачностью и согласованием целей</b>	Трудоемкий, сложный и длительный процесс, дает результат только тогда и там, где руководитель сам выбирает модель действий (поведения)
<b>Совершенствование системы контроля и оценки работы каждого члена организации (в соответствии с достигнутыми результатами)</b>	Наличие слабой системы управления информацией (ее доступность) дает неудовлетворительную организацию контроля

# В процессе планирования деятельности организации решаются следующие основные задачи:

задачи:

обеспечивается целенаправленность деятельности

создаются организационные основы управления деятельностью

обеспечивается координация усилий всех сотрудников структурных подразделений в процессе деятельности

вырабатывается оптимальный вариант управленческого решения

определяется система конкретных показателей, с помощью которых осуществляется контроль их выполнения, дается объективная оценка деятельности каждого сотрудника, структурных подразделений и организации культуры в целом

# Наиболее важные виды планирования деятельности организации

- Перспективное планирование организации
- **Тактическое планирование**
- Оперативные планы

# Технология планирования деятельности организации предполагает ориентацию на определенную систему принципов:

- Принцип научности
- Принцип целенаправленности и непрерывности
- Принцип конкретности
- Принцип реальности
- Принцип связи с жизнью, состоянием окружающей социальной среды.
- Принцип установления персональной ответственности
- Гибкость