

# Дистанционная консультация для руководящего и основного персонала Центра по теме «Планирование и процесс целеполагания»

## ВВЕДЕНИЕ

С чего начинается работа любого руководителя? Для того чтобы эффективно управлять учреждением (отделом, клубом) необходимо, прежде всего, иметь четкое и непротиворечивое представление о том, куда мы идем, и почему мы идем именно этим путем. Это «представление» есть результат того, что принято называть планированием.

**Планирование** - это важнейшая функция управления осуществляется путем составления планов работы учреждения, ее составных частей и работников. Основой в этом процессе является **целеполагание** - выбор целевых установок, обеспечивающих движение в заданном направлении. **Стратегическое планирование** задает направление для всей системы планов организации на рассматриваемый период времени.

Планирование - это вид управленческой деятельности, связанный с составлением планов учреждения в целом, ее подразделений, функциональных подсистем, отделов, служб и работников. Процесс планирования состоит из следующих стадий:

- \*установление целей,
- \*распределение ресурсов,
- \* доведение планов до работников.

Планы классифицируются по длительности планового периода и уровням организационного планирования.

Постановка целей - целеполагание - является важнейшим исходным моментом планирования. Целевая функция осуществляется через ряд этапов, каждый из которых соответствует тому или иному типу целевой установки: миссия, видение, цель.

1. Первым этапом является разработка или уточнение миссии учреждения, выражающей философию и смысл ее существования.
2. Видение организации разрабатывается на конечный длительный период и отражает представление о том, каким должно стать учреждение по истечении этого периода.
3. Цели учреждения - это наиболее конкретное выражение миссии и видения в форме, доступной для управления процессом ее реализации. Постановка этих целей осуществляется в соответствии с выработанными теорией и практикой управления принципами. Существует множество различных способов классификации целей. Каждый из них описывает специфику разрабатываемых целей. Между всеми целями существует тесная связь и взаимообусловленность, что позволяет рассматривать их как систему целей учреждения - дерево целей.

Стратегическое планирование, возникшее в 60-х гг. XX в., постоянно развивалось. В настоящее время планирование в организации осуществляется на нескольких уровнях.

После постановки миссии, разработки видения организации и анализа стратегического профиля, необходимо определить продолжительность стратегического периода в рамках рассматриваемого видения и поставить соответствующие стратегические цели. Анализ внутренней и внешней среды позволяет сформулировать альтернативы и выбрать оптимальную стратегию развития учреждения на данный период.

## 1. ПЛАНИРОВАНИЕ

Что понимается под планированием? Это процесс, который включает определение целей и задач организации и разработку всеобъемлющей иерархической структуры планов для объединения и координации всей деятельности учреждения.

Планирование - это вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации в целом, её подразделений, функциональных подсистем, отделов и служб.

## **Цели планирования.**

Определение направления развития учреждения. Отсутствие единого направления делает развитие практически невозможным. В лучшем случае развитие будет проходить случайно и непостоянно, противореча планам и намерениям менеджмента.

Снижение влияния всевозможных изменений внешней и внутренней среды. Планы позволяют предусмотреть соответствующие изменения во внешней и внутренней среде и заранее подготовиться к негативным изменениям и максимально эффективно использовать позитивные. Сведение к минимуму потерь от нерационального использования рабочей силы и ресурсов. Планы позволяют рационализировать использование всех видов ресурсов. Это следует, в частности, из того, о чем было замечено выше. Единая система планов предусматривает наиболее короткий путь к заданной цели.

Установление стандартов, пригодных в дальнейшем на этапе контроля. Правильно составленные планы предполагают возможность эффективного контроля их выполнения.

## **Планирование как процесс, включает в себя следующие этапы.**

*\*Установка целей и задач.* Этот этап связан с определением, правильной постановкой и систематизацией целей организации. Если в организации осуществляется стратегическое планирование, то дальнейшая декомпозиция основных целей уступает место разработке стратегии.

*\*Разработка стратегий, программ и планов для достижения целей.* Стратегия, как способ и средство достижения поставленных целей определяет дальнейший процесс планирования. На этом этапе уточняются цели и задачи, формируются способы их достижения

*\*Определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам.* Эта стадия процесса планирования, как и следующая, представляют собой непосредственную границу, собственно, планирования и организации выполнения планов. Здесь определяется материальная сторона дела.

*\*Доведение планов до всех, кто их должен выполнять, кто несет ответственность за их реализацию.* Это необходимое условие успешного планирования. На практике много планов не выполняется правильно именно по причине искаженных или отсутствующих представлений работников организации о средствах и способах достижения поставленных целей. Этот этап граничит с функцией мотивации.

Многообразие целей организации приводит к необходимости разработки **системы взаимосвязанных планов работы, направленных на их достижение.** Классификация всей совокупности планов организации производится по длительности планового периода и по структурным составляющим организации.

По длительности планового периода различают стратегические, тактические и оперативные планы.

*Стратегические.* Эти планы связаны с разработкой направлений развития организации и стратегическими целями. Подробно о стратегическом планировании пойдет речь ниже. В данном случае планирование охватывает период времени, как правило, 3-5 лет.

*Тактические.* Тактические планы составляются на среднесрочный период, примерно до 1 года. Выполнение тактических планов необходимо для реализации стратегических планов.

*Оперативные.* Этот вид планов связан с ежедневной работой, постановкой оперативных задач, выполнением, анализом ситуации и т.д.

## **По структурным составляющим организации планы разделяют на планы по организации в целом, планы структурных единиц и функциональных подсистем.**

*Планы по организации в целом.* Такие планы разрабатываются высшим менеджментом организации и обязательны к выполнению всеми ее подразделениями

*Планы структурных единиц.* Это могут быть планы независимых более или менее самостоятельных подразделений организации, определяющих самостоятельно направления реализации общих планов организации.

*Планы функциональных подсистем.* Это низший уровень организационного планирования. В этом случае планы составляются по функциональным подсистемам организации - таким как производственная, финансовая и т.п.

**Таким образом,** планирование является необходимой стадией процесса управления. Оно позволяет определить направление развития учреждения, снизить затраты и рационализировать использование всех ресурсов в организации. Ядром планирования является целеполагание. Помимо целеполагания, процесс планирования включает разработку стратегий, программ и планов реализации поставленных целей, определение необходимых ресурсов и доведение планов до исполнителей.

Планы можно разделять по критерию длительности планового периода и по структурным составляющим организации. Все планы взаимно увязаны друг с другом, и представляют из себя, единую систему планов организации.

## 2. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

**Целеполагание - установка целей, основа планирования. Существует 3 типа целевых установок: миссия, видение и, собственно, цель.**

1. **Миссия** определяет то, для чего создана и существует организация, придает действиям людей осмысленность и целенаправленность, позволяющие осознавать не только что они должны делать, но и для чего они осуществляют свои действия. Миссия - это заявление, отражающее интересы общества, владельцев и персонала предприятия, дающее общее представление о сфере деятельности, общих принципах работы и т.п.

Миссия - смысл существования организации.

Потребность в определении миссии организации появилась в 70-х годах, когда нужно было кратко охарактеризовать организацию и ее основные отличия от других, когда нужно было найти исходную точку стратегии организации. Введение этого понятия в широкий оборот обусловлено следующими основными причинами:

\*повысилась роль общественного, государственного политического и др. контроля над деятельностью организаций;

\*владельцы организаций осознали, что только их цели или только прибыль не могут более быть основной целью организации;

\*в условиях перенасыщенного рынка от организации потребовалось определение ее «индивидуального лица»;

\*появилась необходимость интеграции на уровне макросоциума (нация, регион, потребители) и на уровне микросоциума (персонал организации, деловые партнеры, инвесторы).

Очевидно, что хорошая миссия - это вещь первостепенной важности, и важность эта постоянно увеличивается. Теория и практика менеджмента не выработала единого подхода к правилам разработки миссии. Однако есть ряд рекомендаций, которые следуют из общих требований практики:

- 1) миссия безвременна, то есть формулируется вне временных рамок;
- 2) миссия не должна полностью зависеть от текущего положения дел и состояния организации;
- 3) в миссии не принято указывать в качестве главной цели получение прибыли или ограничивать систему целей потребностями руководства организации;
- 4) между миссией организации, ее целями и миссиями ее подразделений не должно быть противоречий.

Если миссия формулируется на неопределенное время, то видение организации разрабатывается на определенный срок. Как правило, это достаточно продолжительный срок, около 10-20 лет.

2. **Видение** - это то, какой мы хотим видеть нашу организацию через 10-20 лет.

Видение - картина развития на 10-20 лет.

Это видение может быть совершенно не связано с сегодняшним состоянием организации. Для того чтобы сформулировать видение нужно задать себе следующие вопросы:

- \*Какой мы хотим видеть свою организацию в будущем?
- \*Что из себя представляет наша деятельность сейчас и каким она станет в будущем?
- \*Кто является потребителями нашей продукции (услуг) и на какую группу потребителей организация будет ориентироваться в будущем?
- \*Какими способами мы собираемся увеличивать ценность нашей продукции (услуг) для потребителей?

Видение - это уже более или менее конкретная ситуация в будущем, к которой организация должна стремиться. Ответы на эти вопросы должны быть тщательно продуманы, так как на них базируется последующая работа по установлению целей организации.

### 3. Цели - это основные задачи.

Цели - это результаты, к которым стремиться индивидуум, группа лиц или организация в целом. Цели - это конкретизация миссии и видения организации в форме, доступной для управления процессом их реализации.

Существует и много других определений целей вообще и целей организации в частности. Их определяют как мотив, как некое идеальное состояние, как ситуация в будущем и т.п. Все эти определения верны и отражают тот контекст, в котором они рассматриваются. Здесь цель можно определить через понятие миссии - как конкретизацию миссии в форме доступной для управления процессом ее реализации.

Цель - это конкретизация миссии в форме доступной для управления процессом ее реализации. Правильно поставленная цель - половина сделанной работы. При, казалось бы, относительной простоте постановки целей, здесь существует много проблем. Практикой управления выведен ряд правил, помогающих правильно поставить цели:

- \*Прежде всего, цель имеет четкие временные рамки. По истечении установленного срока цель должна быть выполнена
- \*Цель должна быть конкретной. В ряде ситуаций, сложно говорить о конкретных целях, но в каждой такой ситуации нужно отдавать себе отчет в том, что это скажется на всех последующих этапах, и в особенности на этапе контроля.
- \*Цель должна быть адресной. Поставить цель до конца означает ответить на вопрос: кто будет выполнять ее, когда, где, при каких условиях и т.п.
- \*Цель не должна противоречить другим целям и самой себе (она должна быть реально достижимой).

Многообразие работ, выполняемых в организации, соответствует многообразию целей. Цели можно разделять по таким ключевым критериям как: период времени, содержание, повторяемость, структура организации, функциональные подсистемы и т.д.

- По периоду времени цели подразделяются на следующие типы:

*Стратегические.* Период, на который устанавливаются стратегические цели зависит от состояния внешней среды организации. Чем она более подвижна, нестабильно и менее предсказуема, тем меньше этот период. Он может колебаться в пределах от 1-2 лет до 5-10 лет.

*Тактические.* Эти и последующие цели логически развертываются из стратегических целей. Такие цели охватывают период от года до 3-5 лет. Увеличивается значение количественных параметров.

*Оперативные.* Это цели на уровне конкретных задач, которые должны быть выполнены за 1 год, за полгода, за квартал, месяц, неделю, рабочий день и т.д. Эти цели имеют, как правило, четкое количественное выражение.

- По содержанию цели могут быть:

- \* экономическими (прибыль, расходы),
- \* социальными (социальное обеспечение работников организации),
- \* организационными (предусматривающие изменения в структуре организации, изменение параметров систем на уровне организации),
- \* техническими (развитие техники и технологий),
- \* научными,
- \* политическими,

\* экологическими и т.д.

- По повторяемости цели могут быть периодически повторяемые, постоянно решаемые и разовые. Этот параметр имеет очень важное значение при планировании работ по выполнению цели и определению способов ее достижения.

- По структуре организации выделяют цели организации и цели подразделений. Эти цели не должны противоречить друг другу и соответствовать стратегическим целям.

- По функциональным подсистемам можно выделить цели, устанавливаемые для подсистем маркетинга, финансов и т.д.

Каждый руководитель должен иметь четкие цели, полномочия и обязанности. Все эти три элемента должны соответствовать друг другу. Во многих организациях управление жестко централизовано и говорить о постановке цели, который предполагает определенную свободу действий, ограниченную помимо полномочий только контролем, не приходится. В таких организациях просто спускаются конкретные задания, подразумевающие определенный способ выполнения;

Вся система целей согласуется, и в зависимости от этого организуется работа по их выполнению. Согласование происходит по возможности путем совместного обсуждения и взаимных консультаций.

**Этапы управления по целям во многом традиционны для процесса управления, помимо уточнения обязанностей и полномочий, это:**

разработка и согласование системы целей;

согласование реальных планов по их достижению;

измерение, оценка и контроль достигнутых каждым руководителем результатов.

Немалую роль играет также и мотивация работников посредством их участия в процессе целеполагания.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Планирование является необходимой стадией процесса управления. Оно позволяет определить направление развития учреждения, снизить затраты и рационализировать использование всех ресурсов в организации.

Ядром планирования является целеполагание. Помимо целеполагания, процесс планирования включает разработку стратегий, программ и планов реализации поставленных целей, определение необходимых ресурсов и доведение планов до исполнителей.

Планы можно разделять по критерию длительности планового периода и по структурным составляющим организации. Все планы взаимно увязаны друг с другом и представляют из себя единую систему планов организации.

В организации существуют такие целевые установки как миссия, видение и цели. Миссия - это наиболее глобальная целевая установка, разрабатываемая на весь срок существования организации. Она отражает то, для чего создана и существует организация. Видение - это то, какой мы хотим видеть нашу организацию через достаточно продолжительный срок. Оно может совсем не зависеть от текущего состояния дел в организации. Цели - это наиболее конкретные целевые установки. Цели должны быть определены во времени, конкретны, адресны, достижимы и непротиворечивы.

Цели очень разнообразны, для того чтобы привести их в систему на практике можно использовать метод дерева целей. Управление по целям позволяет реализовать поставленные цели за счет гибкого использования обратной связи и четкой, постоянно уточняющейся системы целей.

Основу планирования в организации составляет стратегическое планирование. Правильно поставленное стратегическое планирование является источником всей системы планов в организации. Модель стратегического управления раскрывает взаимосвязь основных этапов: планирования стратегии, разработке на ее основе системы планов и программ и контроль реализации стратегии. Стратегическое планирование будем рассматривать в последующем.