


МЕНЕДЖМЕНТ

Цели организации и организационное планирование

Глава 3. Планирование и принятие решений





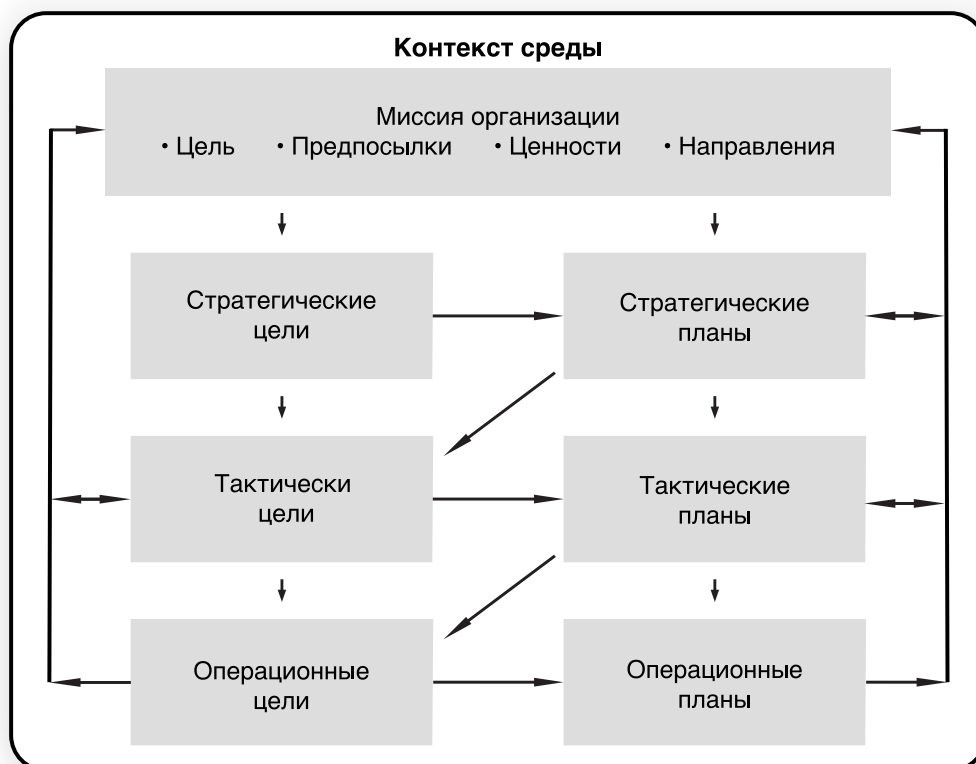
Ни один план не выживает при первом контакте с врагом, – историки не уверены, кто сказал это первым: либо Дуайт Эйзенхауэр, либо Наполеон Бонапарт. Возможно, прусский маршал XIX века Хельмут Фон Мольтке? Однако это утверждение нельзя отрицать. Независимо от того, насколько эффективно лидеры принимают решения, планируют и разрабатывают стратегию, невозможно точно предсказать, насколько хорошо эти решения, планы и стратегии будут работать, как только они будут приведены в действие. Ответ другой стороны, участвующей в бизнесе, неточные прогнозы, человеческий фактор или простая удача могут привести к провалу всего плана или же гораздо большему успеху, чем ожидалось.

Процесс принятия решений и планирования

Принятие решения является основой планирования. Например, Ford Motor недавно поставил задачу к 2020 году по увеличению продаж автомобилей люкс бренда Lincoln в три раза. На самом деле, эта задача приведет к таким изменениям, как привлечение инвестиций по выпуску новых продуктов, продажа и маркетинговые инициативы, принятие новых сотрудников на фабрику, финансовое планирование и т. п.

Очевидно, что принятие решений является движущим фактором процесса планирования. Цели организации состоят из решений, принятых различными менеджерами. Аналогичным образом, принятие решений для достижения конкретных целей также отражается в действиях, направленных против других мероприятий.

Процесс планирования является общим действием для всех сфер деятельности. Все организации занимаются планированием своей деятельности, но никогда две организации не составляют одинаковые планы.



Процесс планирования осуществляется в контексте среды. Менеджеры используют этот контекст полноценно и обоснованно для того, чтобы развивать миссию организации, ее стратегические, тактические и операционные цели, а также ее планы.



Памятка для менеджеров

- Менеджеры должны помнить, что принятие решений и планирование являются важными составляющими их работы.
- Менеджеры также должны иметь в виду, что даже если их решения и планы не полноценны, принятие эффективных решений и планов увеличивает их шансы на успех.

Цели организации

Умение ставить цели является значимой частью работы организации. Ни одна организация не сможет двигаться вперед без постановки цели. Поэтому для осуществления цели необходимо вовлечение ряда разного рода менеджеров.

Цели выполняют несколько важных обязательств.

Во-первых, они обеспечивают грамотное руководство и единство людям, работающим в организации, а также помогают каждому понять, куда идет организация и почему они важны. Intel недавно объявила о цели, согласно которой «к 2020 году в Соединенных Штатах разнообразие рабочей силы должно привести к увеличению числа талантливых специалистов».

Во-вторых, практика постановки целей сильно влияет на другие аспекты планирования. Например, амбициозная цель в области доходов, поставленная перед R&G, показывает, что постановка целей и разработка планов по их достижению рассматриваются как взаимодополняющие мероприятия. Менеджеры должны рассматривать перевыполнение планов как возможность расширения нового рынка. Кроме того, у менеджеров компаний должно быть много новых идей, которые будут способствовать расширению рынка. К примеру, можно взять идею компании Ford об увеличении конкретной серии продуктов.

В-третьих, цели могут служить источником мотивации для сотрудников организации. Конкретные и умеренно сложные цели могут мотивировать людей работать больше, особенно если они будут знать, что в результате достижения своей цели, они могут получить какое-нибудь вознаграждение.

Цели являются эффективным механизмом оценки и контроля. Это означает, что в будущем эффективность можно будет оценить с точки зрения того, насколько успешно достигнуты сегодняшние цели.

Организации ставят перед собой множество различных целей. В целом, эти цели различаются по уровню, области и временным рамкам.

Цели устанавливаются для различных уровней в организации. Как мы отмечали ранее, есть четыре вида целей – это миссия, стратегические, тактические и оперативные цели.

Миссия – великая цель организации.

Миссия организации – это ее заявленная цель. Посредством заявления цели организация позиционирует себя как уверенное и лояльное предприятие по отношению к взаимосвязанному сообществу: продавцы и покупатели.

Миссия организации – это «совокупность фундаментальных целей, которая отличает бизнес от других фирм такого типа и определяет сферу деятельности бизнеса с точки зрения продукта и рынка». Например, миссией компании Starbucks является: «Вдохновлять и питать дух каждого человека с каждой чашкой кофе, каждый день, в любом месте». Миссия компании Starbucks помогает менеджерам принимать решения и распределять ресурсы ясно и конкретно.

Стратегические цели – это цели, которые ставит перед собой высшее руководство организации.

Например, у Starbucks есть стратегическая цель – увеличить доходность каждой кофейни на 25 процентов в течение следующих пяти лет.

Тактические цели – цели, которые устанавливаются менеджерами среднего звена.

Тактические цели основное внимание уделяют мерам, необходимым для достижения стратегических целей. Для достижения цели Starbucks по увеличению прибыльности каждого



магазина, менеджеры работают над тактическими целями, связанными с принадлежащими компании лицензированными магазинами и глобальным распределением магазинов в разных странах.

Операционные цели – цели, которые устанавливаются руководителями низшего уровня.

Операционные цели занимаются краткосрочными вопросами, связанными с тактическими целями. Операционная цель Starbucks может заключаться в повышении прибыльности определенного количества магазинов в течение определенных лет.

Организации также устанавливают цели в различных временных рамках.

Организации ставят перед собой различные цели. Например, региональная сеть фаст-фуда ставит организационную цель для развития работы в различных регионах.

Стратегическая цель обычно долгосрочная и это продолжается от 10 лет и более, промежуточная цель – около пяти лет, а «краткосрочная» – около одного года. Но операционные цели, которые длятся два или три года могут быть долгосрочными, в то время как короткий срок может означать несколько недель или даже дней.

Кто определяет цели?

Ответ довольно прост: все менеджеры должны быть вовлечены в процесс постановки целей. Каждый руководитель, ставит цели, соответствующие его уровню в организации. Топ-менеджеры и менеджеры среднего звена устанавливают тактические цели. Менеджеры среднего и низшего звена несут совместную ответственность за достижение операционных целей.

Постановка и управление несколькими целями

Иногда между разными поставленными целями организации возникают конфликты и противоречия. У Nike были проблемы с непоследовательными целями несколько лет назад. Фирма производила высококачественную обувь – производственная цель, но она не была стильной – маркетинговая цель. В результате компания потеряла значительную долю рынка, когда Adidas, Reebok и New Balance начали выпускать обувь, которая была одновременно качественной и модной. Когда руководство Nike признало и исправило несоответствия, Nike восстановила свое положение в этой отрасли. Для решения таких проблем, менеджеры должны понимать концепцию оптимизации.

Оптимизация – регулирование противоречий между целями.

Цели могут конфликтовать друг с другом, поэтому менеджер должен искать несоответствия и решать, следует ли преследовать одну цель, исключая другую, или найти среднюю цель между двумя или несколькими крайностями.

Классические оптимизирующие вопросы, с которыми сталкиваются авиакомпании – перевозка большего количества пассажиров по более низким ценам или меньшего по более высоким ценам.

Памятка для менеджеров

- Цели и постановка целей являются основной частью работы менеджера.
- Цели не обязательно должны быть достигнуты.
- Менеджеры, ставя цели, должны оптимизировать свою продукцию.

Учитывая четкую связь между организационными целями и планами, мы теперь обращаем наше внимание на различные концепции и вопросы, связанные с самим планированием. Организации придерживаются разных видов планов. Планы общего уровня включают в себя стратегические, тактические и операционные планы.



1. Стратегический план – это план по распределению ресурсов, приоритетов для достижения стратегических целей.

2. Tактический план – план, направленный на достижение тактических целей, для выполнения конкретных частей стратегического плана.

3. Oперационный план – план для выполнения тактических целей посредством осуществления операционных целей.

Таким образом, стратегические планы, как правило, имеют долгосрочную направленность, тактические планы – среднесрочную направленность, а оперативные планы – краткосрочную направленность. Конечно, мы также должны помнить, что временные рамки сильно различаются от отрасли к отрасли.

Долгосрочный план – план, который охватывает многие годы, возможно, даже десятилетия.

Основатель компании Matsushita Electric – производитель Panasonic и C electronic products – Коносукэ Мацушита, однажды написал 250-летний план для своей компании. Однако сегодня большинство менеджеров признают, что изменение среды делает невозможным слишком долгосрочное планирование, но крупные фирмы, такие как Ford Motor Company и EnronMobil, по-прежнему регулярно разрабатывают планы на 10-летний период.

Промежуточный план – план, продолжающийся от одного года до пяти лет.

Промежуточный план является несколько менее заблаговременным и изменчивым, чем долгосрочный план, а также он очень важен для руководителей среднего и высшего звеньев. При этом они в основном параллельны тактическим планам. Для многих организаций промежуточное планирование является основным направлением деятельности по планированию. Например, Nissan уступил внутрирыночным конкурентам – Toyota и Honda по рентабельности и производительности. Для того чтобы изменить ситуацию, фирма разработала несколько планов продолжительностью от двух до четырех лет, каждый из которых был направлен на улучшение определенной части деятельности компании.

Краткосрочный план – план, созданный на один год или на меньший срок.

Краткосрочные планы значительно влияют на повседневную деятельность менеджера. Существует два основных вида краткосрочных планов.

План действий – план, который вводит в действие любой другой вид плана.

Например, когда конкретный завод Nissan был готов к капитальному ремонту своей техники, его руководители сосредоточили свое внимание на обновлении существующего оборудования, чтобы минимизировать потери производственного времени. В большинстве случаев это делалось в течение нескольких месяцев, а фактическое производство было остановлено всего на несколько недель. Таким образом, план действий координирует фактические изменения на данном заводе.

План реагирования – это план, позволяющий компании реагировать на непредвиденные обстоятельства.

На одном из заводов Nissan новое оборудование прибыло быстрее, чем ожидалось, и менеджерам завода пришлось закрыть производство раньше, чем планировалось. Таким образом, эти руководители должны были реагировать на события, которые не зависят от них таким образом, чтобы их цели могли быть достигнуты. Подобные ситуации, например, как ущерб экологии окружающей среды, относятся к планам реагирования.

Кто отвечает за процесс планирования в организации?

Все менеджеры в той или иной степени занимаются планированием.

Сотрудники по планированию могут сократить рабочее время отдельных менеджеров, могут использовать различные инструменты и методы, а также глубже рассмотреть проект. В последние годы некоторые предприятия осознали, что они могут более эффективно планировать, распределяя ответственность за планирование по всей своей организации и за счет



использования целевых групп по планированию. Например, Disney и Shell Oil ликвидировали или сократили свои подразделения по планированию.

Иногда организации используют метод планирования по распределению задач для того, чтобы усовершенствовать планы организации. Менеджеры должны быть специалистами в определенной сфере для того, чтобы заниматься планированием по распределению задач.

Совет директоров, помимо прочих обязанностей, определяет корпоративную миссию и цель компании. В некоторых компаниях Совет директоров принимает активное участие в процессе планирования. В компании ABC, например, Совет директоров традиционно играет ведущую роль в планировании. В других компаниях правление выбирает компетентного руководителя и возлагает функцию планирования на него.

Главный исполнительный директор

Главный исполнительный директор обычно является президентом или председателем Совета директоров. Генеральный директор, вероятно, самый важный человек в процессе планирования любой организации.

Исполнительный комитет состоит из топ-менеджеров организации, работающих в группе. Члены комитета, как правило, проводят регулярные заседания, на которых рассматривают стратегические планы компании, предоставляя полезные рекомендации генеральному директору.

Линейные менеджеры играют огромную роль в процессе планирования организации. На это есть две причины. Во-первых, они являются ценным источником внутренней информации для других руководителей по мере разработки и осуществления планов. Во-вторых, обычно линейный менеджмент относится к среднему и нижнему звеньям, которые должны выполнять планы, разработанные высшим руководством.

Еще одним важным видом планирования является планирование на случай непредвиденных обстоятельств – его принимают, если намеченный план действий неожиданно нарушается или оказывается неуместным.

Многие организации создают чрезвычайные планы. Организация использует их в случае непредвиденных обстоятельств и невозможности выполнения первоначального плана для того, чтобы найти альтернативные пути решения.

Памятка для менеджеров

- Не забывайте, что существует несколько разновидностей планирования деятельности организации.
- Менеджеры должны четко понимать свою роль в процессах планирования своей организации.
- Менеджеры также должны быть ознакомлены с чрезвычайными планами их организации.

Тактическое планирование

Как мы отмечали ранее, тактические планы разрабатываются для реализации отдельных частей стратегического плана. Вы, наверное, слышали поговорку о победе в битве, но проигрыше в войне. Тактические планы – это сражения с организованной последовательностью шагов, предназначенных для выполнения стратегических планов.



Составление тактического плана

- Знание и понимание общих стратегических планов и тактических целей
- Определение соответствующих ресурсов и временных рамок
- Знание и понимание задач человеческих ресурсов



Выполнение тактического плана

- Оценка каждой деятельности по назначению
- Получение и распространение информации и ресурсов
- Контроль за интеграцией горизонтальных и вертикальных коммуникаций и действий
- Контроль текущих мероприятий для достижения цели

Памятка для менеджеров

- Нужно четко понимать, как разрабатывать, а затем выполнять тактические планы.
- Помните, что тактические планы должны соответствовать всеобъемлющим стратегическим планам.

Операционное планирование

Другим важнейшим элементом эффективного организационного планирования является разработка и осуществление операционных планов. Операционные планы составляются на основе тактических планов и направлены на достижение операционных целей. Поэтому они имеют узкую направленность, выполняются в короткий срок и предусматривают участие руководителей более низкого уровня.

Для достижения своих целей организации готовят операционные планы. В основном, у одноразового плана есть две разновидности, а у постоянного плана их три.

Памятка для менеджера

- Как менеджер, имейте в виду, что одноразовые и постоянные планы являются общей и необходимой частью ведения бизнеса.
- Будет неправильно необдуманно опираться на планы по правилам и стандартам порядка работы, не понимая конкретных целей планов.

Управление процессами постановки целей и планирования

Все элементы постановки целей и планирования, обсуждавшиеся до этого момента, связаны с управлением этими процессами. Кроме того, поскольку существуют барьеры, препятствующие эффективному планированию и постановке целей, необходимо знать, как их преодолеть.

Менеджеры должны принимать во внимание, что препятствия – часть управления процессами постановки цели и планирования, и знать все пути их преодоления.

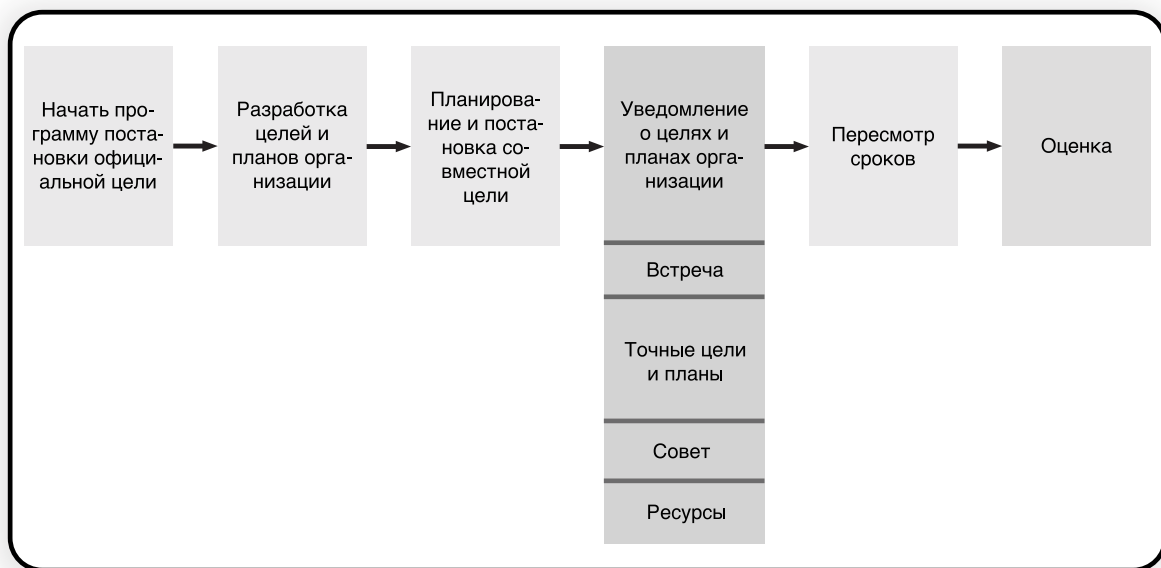
Менеджеры ставят перед своей организацией цели. Для реализации цели часто строятся планы. Составленные планы осуществляются определенными методами. Некоторые фирмы называют этот метод управления целью.



Управление целью – официальный процесс постановки цели с участием менеджеров и подчиненных. Основным фактором в оценке и вознаграждении производительности подчиненных является то, как эта цель была достигнута.

Значение официальной постановки цели, как правило, состоит в том, чтобы дать подчиненным возможность участия в процессах постановки цели и планирования, также объяснить, что именно они должны выполнить в данный промежуток времени. Таким образом, официальная постановка цели чаще всего относится к отдельным руководителям и их подразделениям или рабочим группам.

Официальная постановка цели – результативный подход, объединяющий процесс постановки цели и планирования. Конечно, используя этот общий подход, многие организации подстраивают их под свои условия и потребности.



Есть постановка цели и есть реализация цели. Если исполнитель не профессионален, то организация может так и не достигнуть поставленной цели. Возможно, главной проблемой, которая препятствует постановке цели, является отсутствие поддержки топ-менеджера. Некоторые организации сами определяют постановку цели, а затем его реализацией занимается низшее руководство. Это снижает эффективность программы, поскольку цели и планы могут подвергнуться изменениям до того, как дойдут до низшего руководства, из-за этого сотрудники организации могут потерять мотивацию в процессе выполнения этой цели. Некоторые фирмы переоценивают значение количества поставленных целей и планов, обременяя систему большим количеством бумажной работы и отчетной документацией. Некоторые руководители не могут сесть и выработать цели и планы со своими подчиненными. Они могут столкнуться с проблемами даже при планировании и распределении задач среди сотрудников. В результате, вся работа по выявлению и выполнению цели проваливается.