


# ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ



- **ТЕМА 4. МИССИЯ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ.**

**Вопросы:**



1. Миссия и философия организации.
  2. Понятие целей организации.
  3. Установление и ранжирование целей.
- 





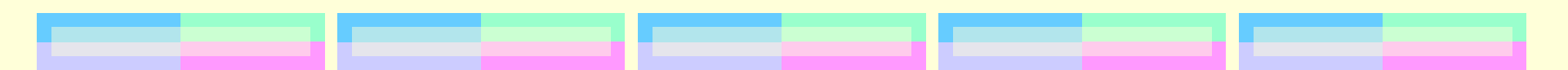
# **1. Миссия и философия организации.**

**Интересы каких же групп должны быть учтены при определении миссии?**



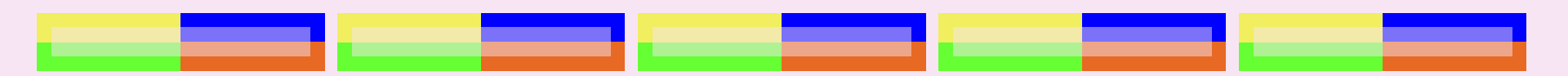

- 
- **Собственников организации**, создающих, приводящих в действие и развивающих организацию для того, чтобы за счет присвоения результатов своей деятельности решать свои жизненные проблемы;
  - **Сотрудников организации**, своим трудом непосредственно обеспечивающих деятельность организации, создание и реализацию продукции или услуг, получающих от организации за свой труд компенсацию и решающие за этот счет свои жизненные проблемы;
- 

- 
- **Покупателей** продукта или услуг организации, отдающих ей свои деньги в обмен на продукт, предлагаемый организацией и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;
  - **Деловых партнеров** организации, находящихся с ней в формальных и неформальных отношениях, оказывающих организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающих аналогичные со стороны организации;
- 


- 
- **Местного сообщества, находящегося с организацией во взаимодействии. Это взаимодействие проявляется в экономическом, социальном, политическом и др. влияниях сообщества и организации;**
  - **Общества в целом, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующих с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах, получающих от организации часть создаваемого ее богатства для обеспечения всех слоев населения.**
- 

**Как считает Ф. Котлер, миссия должна  
вырабатываться с учетом  
следующих факторов:**


- **Истории организации**, в процессе которой вырабатывалась философия, формировался профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.д.
- **Существующего стиля поведения** и способа действия собственников и управленческого персонала.


- 
- **Состояния среды обитания** организации.
  - **Ресурсов**, которые она может привести в действие для достижения своих целей.
  - **Отличительных особенностей**, которыми обладает организация.
- 





**Итак, для чего же формулируется миссия, что она дает для деятельности организации?**

- **Во-первых,** миссия дает общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности - для информации тех, кто имеет с ней дело во внешней среде.
- 






• Во-вторых, миссия способствует формированию внутренней среды организации, ее "единого духа". Это проявляется в следующем:

- Миссия делает ясной для сотрудников общую цель, предназначение существования организации. У сотрудников в результате появляется возможность ориентироваться в своих действиях в едином направлении;

- Миссия способствует тому, что сотрудники могут осознавать себя членами организации не только формально, но и по духу.

- Миссия способствует установлению определенного психологического климата в организации, так как через нее до людей доводятся философия организации, а также ценности и принципы, лежащие в основе существования организации.






- 
- **В-третьих**, миссия создает возможность для более эффективного управления организацией в силу того, что она является базой для установления целей организации и помогает выработать стратегию деятельности, устанавливая направленность и допустимые границы ее существования. Кроме того, миссия обеспечивает стандарты деятельности и расширяет для работника смысл и содержание его работы, позволяя применять более широкий спектр мотивационных приемов.
- 

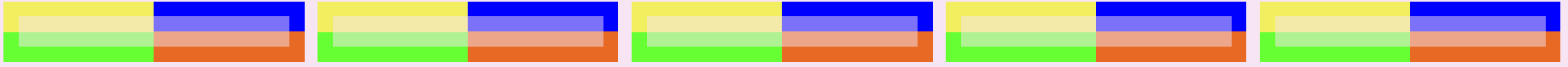





## 2. ПОНЯТИЕ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ.


Наиболее распространенными  
направлениями, по которым в  
деловых организациях  
устанавливаются цели, являются  
следующие:




- 
- **Прибыльность** - величина прибыли, рентабельность, доход на акцию.
  - **Положение на рынке** - доля рынка, объем продаж, относительная по отношению к конкурентам доля рынка, доля отдельных продуктов или услуг в общем объеме продаж и т.д.
- 

- 
- **Производительность** - издержки на единицу продукции, материалоемкость, отдача с единицы производственных мощностей и т.д.
  - **Финансовые ресурсы** - структура капитала, движение денег в организации, величина оборотного капитала, внешние и внутренние инвестиции и т.д.
- 



- 
- **Мощности организации** - размеры занимаемых площадей, количество единиц техники и т.д.
  - **Человеческие ресурсы** - степень наполненности рабочих мест, совмещение должностей, текучесть кадров, повышение квалификации работников
  - **Оказание помощи обществу** - объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т.д.
- 




**Существует несколько  
ключевых требований к  
самому процессу  
постановки целей**

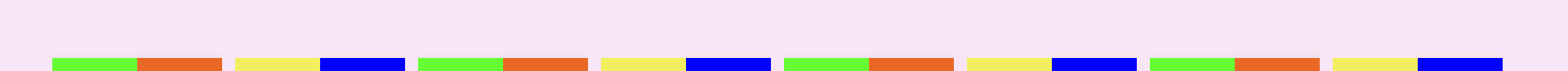







- 
- **Во-первых**, цели должны быть достижимыми. Они не должны выходить за пределы возможностей исполнителей. Не реальная для достижения цель приводит к демотивации работников и потери ими ориентира.
- 




**Во-вторых**, цели должны быть гибкими. Их надо устанавливать таким образом, чтобы оставалась возможность для их корректировки в соответствии с изменениями во внешней и внутренней среде организации.


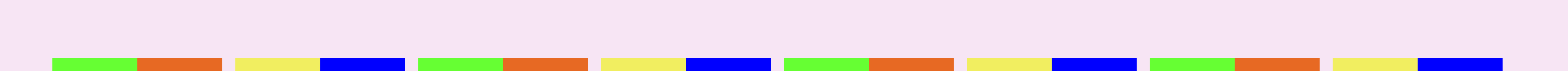




- 
- **В-третьих**, цели должны быть измеримыми. Это означает, что необходимо так формулировать цели, чтобы можно было найти количественные или качественные критерии их выполнения. Если цели неизмеримы, то они порождают разночтения, затрудняют процесс оценки результатов и вызывают конфликты.
- 



**В-четвертых**, цели должны быть конкретными. Это означает, что с помощью этих целей можно определить, в каком направлении функционирует и развивается организация. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки этого надо достичь и кто должен, чем заниматься в процессе достижения цели. Чем более конкретна цель, тем легче определить стратегию ее достижения. Кроме того, конкретность цели позволяет большинству сотрудников понимать ее и знать, что их ожидает впереди.




- 
- **В-пятых**, цели должны быть совместимыми. Нельзя, чтобы противоречили друг другу цели, направленные на качество обслуживания клиентов и обеспечение прибыльности, роста конкурентоспособности и освоение новых секторов рынка.
- 

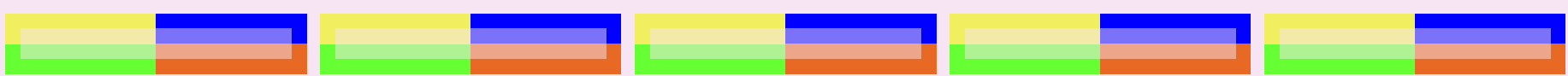
- 
- **В-шестых**, цели должны быть приемлемыми для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации. Не в последнюю очередь необходимо учитывать желания и потребности работников, совмещая их с интересами собственников и клиентов организации.
- 



**3. УСТАНОВЛЕНИЕ И РАНЖИРОВАНИЕ  
ЦЕЛЕЙ.**

**Правильно**  
**организованный процесс**  
**выработки целей**  
**предполагает прохождение**  
**четырех фаз:**

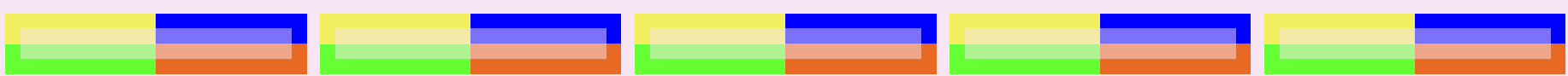




- **Выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении.** Влияние среды сказывается не только на определении миссии организации. Цели также сильно зависят от состояния среды. Необходимо предвидеть то, в каком состоянии со временем окажется среда, и устанавливать цели с учетом этих предполагаемых изменений. Для этого важно выявить тенденции, характерные для процессов развития экономики, социальной и политической сферы. Кроме того, иногда происходят изменения, которые никак не вытекают из обнаруженных тенденций. Поэтому менеджеры должны быть готовы к корректировке ранее установленных целей.





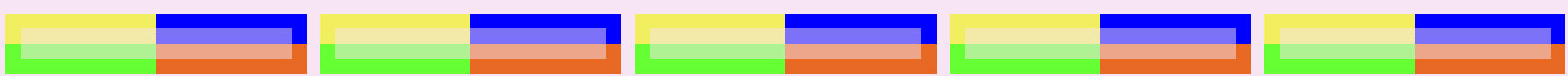




- **Установление целей для организации в целом.**  
На этой фазе важно определить основную сферу деятельности организации из максимально возможных. Затем выбирается система критериев успешности и эффективности организации. Обычно эти критерии выводятся из миссии организации, а также из результатов анализа внешней среды – развития отрасли, конкуренции и положения организации в среде. Необходимо также учитывать те ресурсы, которыми располагает или предполагает располагать организация.




- 
- **Построение иерархии целей.** На данной фазе определяются такие цели для всех уровней организации, чтобы их выполнение приводило к реализации главной цели. Иерархия выстраивается как для краткосрочных, так и для долгосрочных целей.
- 





- **Установление индивидуальных целей.** Для того чтобы иерархия целей внутри организации имела свою логическую завершенность, она должна быть доведена до каждого отдельного работника. Тогда каждый член организации включает свои персональные цели в процесс совместного труда (реализация принципа синергии). Сотрудники организации представляют, чего им предстоит достичь, и как результаты их труда скажутся на работе организации, в какой мере их труд будет способствовать достижению общих целей.






**Декомпозиция главной цели на подцели**  
**осуществляется по определенным правилам:**

- **общая цель или миссия организации** должна содержать описание **конечного результата;**
  - **при разворачивании общей цели** в иерархическую структуру надо учитывать, что реализация подцелей каждого последующего уровня является **необходимым и достаточным условием** достижения цели предыдущего;
- 

- 
- при формулировании целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения;



- 
- **подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга;**
  - **фундамент целей должны составлять конкретные задачи с определенными сроками.**
- 