

ПЛАНИРОВАНИЕ

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

СООТВЕТСТВУЕТ ЛИ ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ ВАШЕМУ СТИЛЮ МЕНЕДЖМЕНТА?

Насколько хорошо вы умеете составлять планы? Вы ставите цели и определяете способы их достижения? Следующие вопросы помогут вам понять, насколько привычные вам методы работы подходят для разработки планов и постановки целей. Ответьте на следующие вопросы с учетом вашего привычного поведения на работе или учебе.

Ответ на каждый вопрос должен быть представлен как «Совершенно согласен» или «Совершенно не согласен».

	Совершенно согласен	Совершенно не согласен
1. У меня есть ясные конкретные цели в разных сферах деятельности	_____	_____
2. Я знаю, каких результатов я хочу добиться в жизни	_____	_____
3. Я предпочитаю общие цели конкретным	_____	_____
4. Я работаю лучше, когда не имею конкретных сроков	_____	_____
5. Ежедневно или еженедельно я выделяю время на планирование своей работы	_____	_____
6. Я имею ясное представление о показателях, указывающих на достижение поставленной мной цели	_____	_____
7. Я работаю лучше, когда ставлю перед собой несколько труднодостижимых целей	_____	_____
8. Я помогаю другим людям прояснять и описывать их цели	_____	_____

Подсчет и объяснение результатов. Начисляйте себе по одному баллу за ответ «Совершенно согласен» на все вопросы кроме 3 и 4. За ответы «Совершенно не согласен» на вопросы 3 и 4 также начисляйте себе по одному баллу. Если вы набираете 5 и более баллов, это говорит о ваших правильных действиях по постановке целей и хорошей подготовленности к выполнению роли менеджера в организации. Если ваш общий результат не превышает 4 баллов, вам следует заново оценить и изменить процесс постановки целей. Важной обязанностью новоиспеченного менеджера является

постановка целей, измерение результатов и анализ прогресса в работе его отдела и его подчиненных.

Вопросы теста определяют, в какой степени вы уже усвоили правило строгого использования целей в жизни и в работе. Постановка целей можно научиться. Большинство организаций имеют системы постановки и анализа целей, которыми пользуются начинающие менеджеры. Не каждый чувствует себя комфортно в жесткой системе задания целей, но для начинающего менеджера постановка целей и оценка результатов являются инструментами, способными повысить эффективность его работы. Исследования говорят о том, что постановка ясных, конкретных и амбициозных целей в ключевых областях обеспечивает получение более высоких результатов.

В прошлом *Apple Inc.* занималась производством ПК. Компания по-прежнему выпускает компьютеры, но сегодня *Apple* больше известна благодаря таким устройствам, как *iPhone*, *iPod*, *iPad* и услуге *iTunes*, предоставляющей доступ к музыкальным записям через Интернет. В 2008 г. *Apple* превзошла по продажам музыкальных записей *Wal-Mart* – бывшего лидера в этой области. Сейчас менеджеры *Apple* планируют детальную ревизию достигнутых результатов, что позволит компании еще больше преуспеть в бизнесе по продаже развлекательных устройств. Новый подход не требует от потребителей использовать программное обеспечение *Apple* и загружать песни из виртуального магазина *Apple* в специальное устройство, позволяя заказывать и слушать музыку через веб-браузер. Это означает, что *iTunes* сможет продавать музыкальные записи через поисковики и другие веб-сайты, а люди смогут получать доступ к своим покупкам из любого места, где они имеют выход в Интернет. Кроме того, инсайдеры утверждают, что *Apple* планирует в ближайшие два года добавить услугу по подписке на телепередачи, что сделает компанию прямым конкурентом компаниям кабельного и спутникового вещания, таким как *Comcast* и *DirecTV*. В дни, когда писались эти строки, планы *Apple* еще не стали достоянием широкой публики и менеджеры при оценке различных целей и вариантов действий были очень немногословны.

Одна из главных обязанностей руководителей заключается в принятии решений о том, куда должна двигаться компания в будущем и как будет организовано это движение. Несколько лет тому назад менеджеры *Apple* решили освоить бизнес по онлайновой продаже музыкальных записей и теперь планируют расширить охват индустрии развлечений.

В одних организациях, особенно небольших, планирование носит неформальный характер. В других менеджеры действуют строго в рамках разработанной методики планирования. Компания определяет свою главную миссию и периодически разрабатывает формальные цели и планы их достижения. Такие крупные компании, как *Royal Dutch/Shell*, *IBM* и *United Way*, занимаются стратегическим планированием ежегодно, пересматривая свои миссии, цели и планы для приведения их в соответствие с изменениями во внешнем окружении или ожиданиями главных стейкхолдеров, таких как местное сообщество, собственники и покупатели.

Из четырех функций менеджмента – планирования, организации, лидерства и контроля – описанных в гл. 1, планирование считается основополагающей. Все прочие функции осуществляется на основе плана. Однако планирование является также одной из наиболее неоднозначных функций менеджмента. Как менеджеры составляют планы на будущее в условиях постоянных внешних изменений? Как отмечалось в гл. 1, большинству организаций приходится работать в условиях турбулентности и неопределенности. Экономическая, политическая и социальная нестабильность последних лет заставляет многих менеджеров задумываться о том, как с ней справиться, и вновь порождает интерес к организационному планированию, в частности планированию на случай возникновения неожиданных проблем

и обстоятельств. Однако планирование не позволяет «прочитать» неопределенное будущее. Планирование не может успокоить турбулентную среду. Заявление генерала Колина Пауэлла, бывшего государственного секретаря США, содержит предостережение всем менеджерам: «После встречи с реальным противником любой план трещит по швам». Значит ли это, что составление планов является для менеджеров бесполезным делом? Разумеется, нет. Ни один план не может быть идеальным, но без плана и целей организация и работники не могут двигаться вперед. Однако хорошие менеджеры также понимают, что планы должны развиваться и корректироваться в соответствии с меняющимися условиями.

В этой главе мы исследуем процесс планирования и узнаем, как менеджеры разрабатывают эффективные планы, способные развиваться и изменяться в соответствии с новыми условиями. Особое внимание уделяется постановке цели, так как с этого и начинается планирование. Затем мы обсудим различные типы планов, используемых менеджерами для того, чтобы помочь своим организациям достичь этих целей, в том числе и вопрос о планировании антикризисного управления. Наконец, мы исследуем новые подходы, делающие акцент на вовлечение работников, покупателей, партнеров и других стейххолдеров в стратегическое обсуждение и осуществление планов. В гл. 8 мы рассмотрим стратегическое планирование подробнее и исследуем несколько стратегических альтернатив, которые могут использовать менеджеры в конкурентной среде. В гл. 9 мы узнаем, как менеджеры принимают решения. Правильные методы принятия решений имеют важнейшее значение для отбора целей, планов и стратегических путей развития организации.

Какой подход вы, как новый менеджер, выберете для постановки целей и планирования? Выполните тест для самопроверки на стр. 211, чтобы получить представление о своем подходе к планированию в процессе учебы.

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ!

209

ОБЗОР ПРОЦЕССА ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ И ПЛАНИРОВАНИЯ

Цель — это желаемое состояние, которого стремится достичь организация. Цели имеют большое значение, потому что организации создаются с определенными намерениями, которые формализуются в виде целей. **План** представляет собой описание путей достижения цели и конкретизирует распределение ресурсов, графики работ, задания и прочие действия. Цели уточняют будущие результаты; планы уточняют имеющиеся средства. Термин **планирование** обычно совмещает обе идеи; планирование подразумевает задание целей организации и определение средств для их достижения.

УРОВНИ ЦЕЛЕЙ И ПЛАНОВ

На рис. 7.1 показаны уровни целей и планов организации. Процесс планирования начинается с изложения миссии, определяющей главное назначение организации, особенно для внешних аудиторий. Миссия является базой для стратегического уровня целей и планов (уровень компании), который, в свою очередь, формирует тактический уровень (уровень подразделений) и далее оперативный уровень (уровень отделов). Топ-менеджеры обычно отвечают за разработку стратегических целей и планов, отражающих основные идеи относительно эффективности и производительности организации (см. гл. 1). За разработку *тактических* целей

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

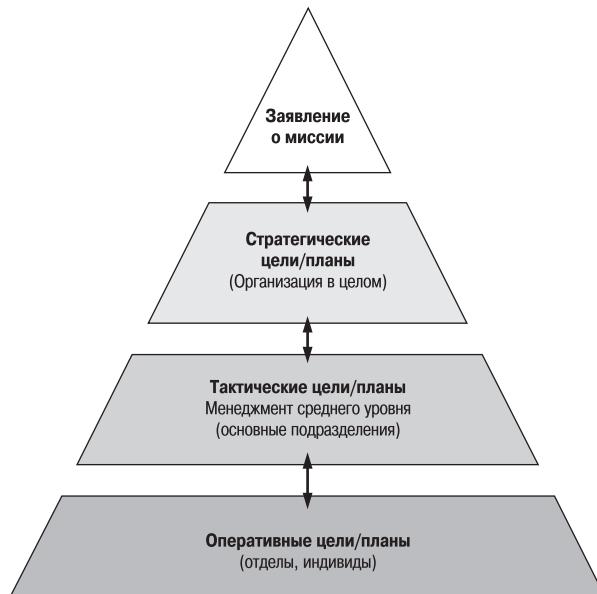


РИСУНОК 7.1

Уровни целей/планов и их значение

и планов отвечают менеджеры среднего уровня: руководители крупных подразделений и функциональных единиц. Руководитель подразделения составляет тактические планы, сконцентрированные на тех основных действиях, которые должно выполнять подразделение для реализации своей части стратегического плана, разработанного топ-менеджментом. *Оперативные* планы определяют конкретные процедуры или процессы, необходимые на самых нижних уровнях организации, т. е. отделов и работников. Линейные менеджеры и мастера разрабатывают оперативные планы, посвященные конкретным задачам и процессам и помогающие достижению тактических и стратегических целей. Планирование на каждом уровне обеспечивает поддержку планам следующих уровней.

ПРОЦЕСС ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Общий процесс планирования, показанный на рис. 7.2, не позволяет менеджерам думать исключительно в терминах повседневных действий. Этот процесс начинается, когда менеджеры разрабатывают общий план организации, ясно формулируя ее миссию и стратегические цели (уровень организации). Затем на основе этого плана они определяют тактические планы и цели, составляя карту стратегии для согласования целей, разрабатывают планы действий в непредвиденных обстоятельствах и планы *сценарии* и формируют разведывательные команды для анализа конкурентной ситуации. Далее менеджеры обсуждают оперативные факторы, необходимые для достижения целей. Для этого они разрабатывают оперативные цели и планы, выбирают критерии и контрольные показатели, позволяющие отслеживать и оценивать достигнутый прогресс, и намечают цели и планы действий в кризисных ситуациях. Для реализации планов могут использоваться такие методы, как управление по целям, табло результатов, одноразовые планы и децентрализованная ответственность. Наконец, менеджеры

НОВЫЙ МЕНЕДЖЕР: тест для самопроверки

Ваш подход к учебе

Ваш подход к учебе может помочь предсказать ваш подход к планированию. Ответьте на приведенные ниже вопросы в форме «Совершенно согласен» или «Совершенно не согласен».

	Совершенно согласен	Совершенно не согласен
1. Прежде чем начать выполнять задание, я пытаюсь понять его назначение	_____	_____
2. Время от времени я прерываю процесс чтения, чтобы поразмышлять над тем, что я пытаюсь усвоить из текста	_____	_____
3. Когда я заканчиваю письменную работу, я проверяю, действительно ли она выполнена в соответствии с данным мне заданием	_____	_____
4. Время от времени я стараюсь отстраниться от процесса получения знаний, чтобы понять, насколько успешно он идет	_____	_____
5. Я часто сосредоточиваюсь на фактах и деталях, потому что не вижу общей картины	_____	_____
6. Я стараюсь конспектировать лекции максимально подробно, потому что не всегда понимаю, что действительно важно является важным	_____	_____
7. По возможности я пытаюсь связать усвоенные мной новые идеи с идеями и темами из других учебных курсов	_____	_____
8. Когда я изучаю новую дисциплину, я стараюсь понять, как связаны между собой ее основные идеи	_____	_____
9. Мне важно видеть общую картину, в которую должна вписаться новая концепция	_____	_____

Подсчет и объяснение результатов. Начисляйте себе по одному баллу за каждый ответ «Совершенно согласен» по всем пунктам кроме 5 и 6. По пунктам 5 и 6 начисляйте себе по одному баллу за каждый ответ «Совершенно не согласен». Важным элементом работы нового менеджера является планирование работы, для чего требуется умение понимать общую картину. Приведенные выше вопросы позволяют измерять метакогнитивное осознание, т. е. способность отступить в сторону и увидеть общую картину процесса усвоения вами новых знаний. Тот же подход позволяет менеджеру отступить в сторону и увидеть общую картину, необходимую для осуществления эффективного планирования, мониторинга и оценки деятельности организации. Если вы набрали не больше 3 баллов, то вы можете часто увязать в деталях и повседневных делах. Суммарная оценка в 7 или более баллов предполагает, что вы умеете видеть себя в более широком контексте и успешно заниматься планированием.

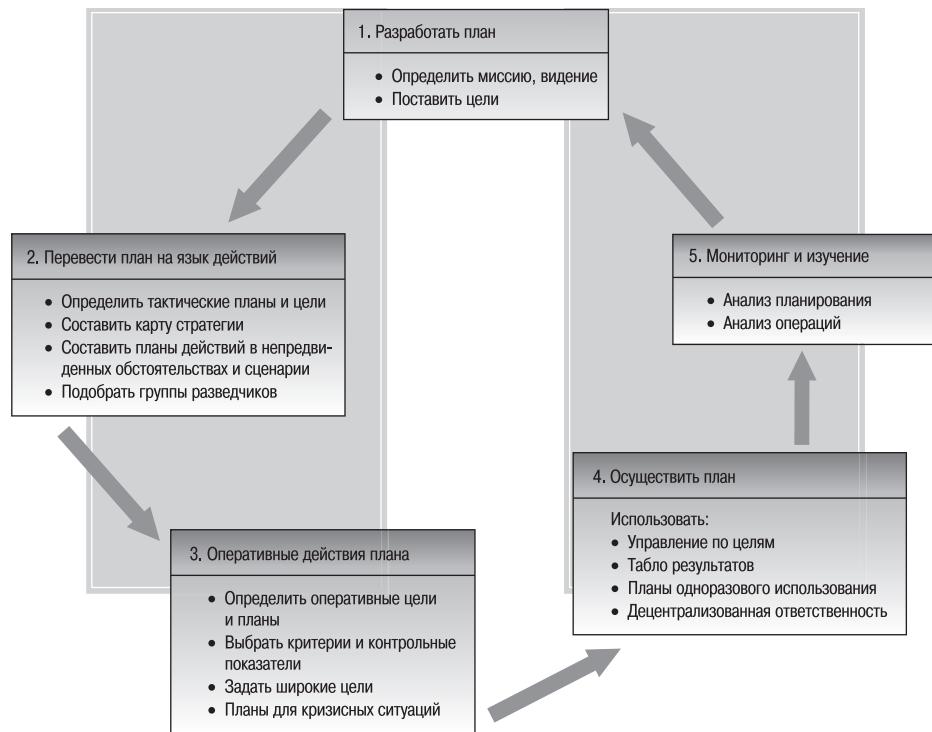
ИСТОЧНИК: Adapted from Kristin Backhays and Joshua P. Liff, «Cognitive Styles and Approaches to Studying in Management Education», *Journal of Management Education* 31 (August 2007): 445–466; and A. Duff, «Learning Styles Measurement: The Revised Approaches to Studying Inventory», *Bristol Business School Teaching and Research Review* 3 (2000).

периодически пересматривают планы и изменяют их в случае необходимости, инициируя новый цикл планирования.

В ближайшие годы потребители станут покупать не то, что вы продаете, а то, что вы символизируете.

Рой Спенс, председатель совета директоров и CEO GSD&M Idea City

[<<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)



ИСТОЧНИК: Based on Robert S. Kaplan and David R Norton, «Mistering the Management System», Harvard Business Review (January 2008): 63–77.

Р И С У Н О К 7.2

Процесс организационного планирования

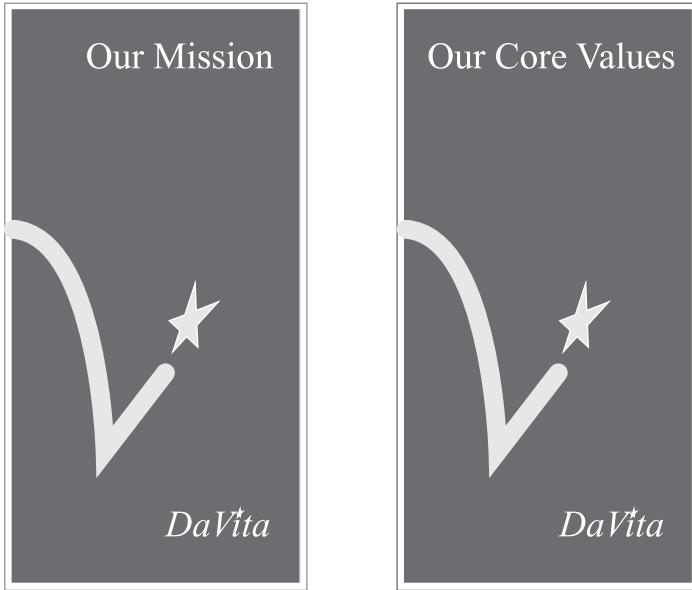
ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Постановка целей инициируется топ-менеджерами. Общий процесс планирования начинается с заявления о миссии и формулировки целей организации в целом.

МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

На вершине иерархии корпоративных целей располагается **миссия** — обоснование деятельности организации, т. е. описание ее ценностей, устремлений и причин появления на свет. Четко определенная миссия становится основой для разработки всех последующих целей и планов. Без ясной миссии цели и планы могут разрабатываться случайным образом и не обеспечивать движения организации в нужном ей направлении.

Официальное **заявление о миссии** — это общее определение назначения организации, обеспечивающее ее отличие от других организаций сходного типа. Хорошо разработанное заявление о миссии может повысить мотивацию работников и эффективность работы организации. Содержание заявления о миссии часто фокусируется на рынке и покупателях и определяет желательные сферы деятельности. Некоторые заявления о миссии описывают характеристики компании, такие как корпоративные ценности, качество продукта, место нахождения и отношение к работникам. Заявление о миссии *DaVita Inc.* показано на рис. 7.3.



ИСТОЧНИК: © 2009 DaVita Inc. All rights reserved.

Р И С У Н О К 7.3

Заявление о миссии
DaVita Inc.

213

Такие краткие и недвусмысленные заявления о миссии описывают основные виды деятельности и назначение бизнеса, а также ценности, направляющие деятельность компании. Другим подобным примером является заявление о миссии *State Farm Insuransе*:

«Миссия *State Farm* заключается в том, чтобы помочь людям справиться с рисками повседневной жизни, восстановиться после неожиданных неприятностей и реализовать свои мечты.

Мы стремимся стать вашими добрыми помощниками; создать первоклассную компанию, выполняющую свои обещания через надежную систему маркетингового партнерства; привлекать талантливых и опытных специалистов к обслуживанию клиентов *State Farm*.

Наш успех основывается на фундаменте общих ценностей – качестве обслуживания и хороших отношениях, взаимном доверии, честности и финансовой прочности».

Благодаря подобным заявлениям о миссии работники, покупатели, поставщики и акционеры знают о назначении и основных ценностях компании.

ЦЕЛИ И ПЛАНЫ

Общие заявления, описывающие, где организации хотят оказаться в будущем, называются **стратегическими целями**. Они в большей мере имеют отношение к организации в целом, чем к ее отдельным подразделениям.

Стратегический план намечает этапы действий, которые собирается осуществить компании для достижения своих стратегических целей. Он представляет собой документ, определяющий, какие действия нужно предпринять и каким

НОВАТОРЫ

General Motors

В 1920-х гг. Альфред Слоан сформулировал стратегическую цель инновации, которая позволила GM стать крупнейшим автопроизводителем в мире. Предлагая «машину для любого кошелька и для любой цели», GM сумела обойти в 1932 г. *Ford* и завоевать 50% автомобильного рынка США в конце 1950-х гг.

Однако в 2009 г. прославленный автопроизводитель оказался на грани банкротства и для того, чтобы выжить, стал, чуть ли не упрашивать людей покупать его машины. Высокие издержки предложения многочисленных брендов начали создавать проблемы для GM в 1970-х гг., главным образом вследствие повышения цен на нефть и усиления конкуренции со стороны зарубежных автопроизводителей. Однако, вместо того чтобы составить единый план действий, разные группы менеджеров стали тянуть одеяло на себя. Одни ратовали за стратегические цели внедрения инноваций, другие пытались установить цели по контролю издержек. GM потратила миллиарды долларов на исследовательские инновационные проекты, такие как проектирование гибридных машин (работы начались в 1970-х гг.), создание компании по производству малолитражных автомобилей *Saturn* в 1980-х гг.

и изготовление первых образцов электромобиля «EVI» в 1990-х гг., но не смогла обеспечить этим проектам адекватное финансирование, потому что они были слишком дорогими и не обещали быстрой окупаемости.

Команда новых менеджеров во главе с бывшим CEO Эдом Уайтакром и вице-президентом по стратегическому планированию Стивеном Гирски составила план, позволяющий сконцентрироваться на четырех основных брендах («Chevrolet», «Cadillac», «Buick» и «GMC»), чтобы попытаться спасти прославленного в прошлом автопроизводителя. Хотя сокращение издержек остается необходимым условием, концентрированные инновационные усилия составляют суть стратегического плана. Одной из стратегических целей является увеличение в ближайшие два года доли компании на рынке США до 20%. Планы для достижения этой цели предусматривают более быстрое выведение на рынок новых моделей, активизацию работы подразделения по выпуску «Chevrolet», усиление позиций GM на рынке экономичных малолитражек и начало в 2011 г. промышленного производства электромобилей, способных преодолевать большие расстояния без подзарядки.

образом распределить имеющиеся денежные, человеческие и производственные ресурсы, чтобы добиться осуществления стратегических целей компании. Стrатегическое планирование обычно носит долгосрочный характер и может намечать действия организации на несколько лет вперед. Назначение стратегического плана состоит в том, чтобы реализовать стратегические цели организации на практике в течение заданного периода времени. Менеджеры *General Motors* стремятся составить новый стратегический план таким образом, чтобы снова вернуть этого автопроизводителя к жизни после затяжного спада, в результате которого он едва не стал банкротом.

General Motors — это большая компания, имеющая множество других стратегических целей и планов, но менеджеры стремятся сделать ее цели более ясными и четкими, чтобы ресурсы для их достижения могли распределяться должным образом.

После задания стратегических целей следующим этапом будет определение **тактических целей** — т. е. тех результатов, которых должны добиться основные подразделения организации. Ответственность за их достижение и за реализацию намеченных действий несут менеджеры среднего уровня. Тактические цели показывают, что должны сделать основные структурные единицы, для того чтобы организация достигла своих стратегических целей.

Тактические планы составляются для того, чтобы помочь осуществлению главных стратегических планов и реализовать определенную часть стратегии

компании. Тактические планы обычно имеют более короткий временной горизонт — приблизительно один год. Определение *тактический* было заимствовано из лексикона военных. В коммерческой или некоммерческой организации тактические планы определяют, что должны делать основные подразделения для реализации стратегического плана организации. Например, тактическая цель для подразделения «Chevrolet» заключается в улучшении репутации самого важного бренда GM («Chevrolet» обеспечивает около 70% продаж GM на рынке США). Тактические планы предусматривают размещение рекламы на веб-сайтах, которые посещают покупатели, интересующиеся стоимостью машин «Toyota» и «Honda», показ новой модели «Chevys» во время соревнований по бейсболу и других спортивных состязаний, предоставление посетителям автомобильных выставок возможности сделать пробную поездку на «Chevys». В ежегодном отчете об обследовании брендов, опубликованном в «Consumer Report» в январе 2010 г., «Chevys» сумел подняться с девятого места на четвертое. Этот результат говорит о том, что подразделение «Chevrolet» уверенно идет к достижению тактических целей, что поможет GM достичь своей стратегической цели — довести свою долю на рынке США до 20%. Тактические цели и планы помогают топ-менеджерам осуществить их общий стратегический план. Обычно именно менеджеры среднего звена анализируют общий стратегический план и строят на его основе конкретные тактические планы, как это делал в GM Джеймс Кемпбелл, новый руководитель подразделения «Chevrolet».

Результаты, которых должны достичь отделы, рабочие группы и конкретные работники, называются **оперативными целями**. Эти цели должны быть точными и измеримыми. «Еженедельно принимать 150 заявок на продажу», «Обеспечивать своевременное выполнение не менее 90% заказов», «Снизить в следующем месяце количество сверхурочно отработанных часов на 10%» и «Разработать два новых онлайновых курса обучения бухучету» — вот типичные примеры оперативных целей. Отдел маркетинга «Chevrolet» может поставить перед собой оперативную цель — увеличить к концу года число посещений своих демонстрационных салонов на 10%, а транспортный отдел — снизить число случаев несвоевременной доставки дилерам машин и грузовиков «Chevrolet» на 20%.

Оперативные планы разрабатываются на более низких уровнях организации для уточнения этапов продвижения к достижению оперативных целей и для поддержки тактических планов. Оперативный план служит для начальника отдела инструментом определения операций, выполняемых в течение дня или недели. Цели задаются количественно, и план отдела содержит описание того, как должны достигаться эти цели. Оперативное планирование предусматривает составление планов для менеджеров отдела, супервайзеров и отдельных работников. Важным элементом оперативного планирования является составление расписания (графика). Расписание задает точные сроки достижения каждой оперативной цели, необходимой для достижения тактической и стратегической целей организации. Оперативное планирование должно также быть скоординировано с планированием бюджета, потому что на выполнение желаемых действий необходимо выделять соответствующие ресурсы.

Выполните экспериментальное упражнение в конце главы, посвященное разработке планов действий по достижению стратегических целей.

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ!

КАРТЫ СТРАТЕГИИ

Эффективно разработанные организационные цели образуют иерархию, т. е. они согласуются между собой и обеспечивают друг другу взаимную поддержку,