

Школа Штольца

Курс «Управление предприятием»

1

Лекция 2. Целеполагание. Система SMART

2

Целеполагание основано на понятии «цель».



Слово «цель» присутствует практически в любом словаре. Вот примеры:
ЦЕЛЬ (Толковый словарь Даля). **Конечное желанье**, стремленье, намеренье, чего кто **силится** достигнуть. Без цели ничего не делают.

ЦЕЛЬ (Большой Энциклопедический словарь - БЭС.) Идеальное, **мысленное предвосхищение результата деятельности**. Цель направляет и регулирует человеческую деятельность.

ЦЕЛЬ (Толковый словарь Ожегова). Предмет стремления, **то, что надо, желательно осуществить**. Благородная цель. Достичь цели.

Все они более или менее похожи. Важно, что все три словаря подчёркивают активность действий человека по достижению цели. У Даля упоминается глагол «силится», в большом энциклопедическом речь идёт о «результате деятельности», Ожегов пишет о том, что «желательно осуществить», то есть цель - это **РЕЗУЛЬТАТ ПЛАНОМЕРНЫХ УСИЛИЙ** человека.

3

В курсе «Управление предприятием», мы будем использовать следующие определение цели:

«Цель - это структурированное описание планируемого результата».

В этом определении есть очевидные и не совсем очевидные вещи. Очевидно, что цель это такое или иное описание результата. А вот два других слова не такие очевидные.

- Первое. В курсе управления предприятием, целью мы будем называть не всякое описание результата, а только структурированное. Не абстрактное, не эмоциональное, не утвержденное на общем собрании, не переписанное из ежегодного обращения Президента. А структурированное по определенной схеме. Эта схема называется SMART и служит темой сегодняшнего занятия.
- Второе. В определении упоминается плановость. То есть наличие плана, при управлении предприятием, это обязательный элемент. То есть, речь идёт не о желательном результате, не о возможном результате, не о благоприятном результате. А именно о планируемом.

Ещё раз подчеркну. Это определение именно и только для курса «Управление предприятием».

Свои личные цели Вы можете формулировать как угодно. Структурировать или не структурировать, планировать или не планировать. Есть люди, которые живут без целей.

Точно так же, не обязаны отвечать этому определению цели клуба по интересам, драмкружка, фанатского сообщества, группы в социальной сети.

Но предприятие должно иметь структурированное описание планируемого результата. Это - его цель.

4

Повторю. «Цель предприятия - это структурированное описание планируемого результата».

Цели бывают разные. Набор признаков, по которым классифицируют цели, очень велик и не является общепринятым. Каждый автор дает свою классификацию.

Мы ограничимся двумя. Одной общепринятой классической, и второй - менее известной, но классической для науки об управлении.

Первая классификация - по периоду планирования. С этой точки зрения, цели бывают

- стратегические,
- долгосрочные,
- среднесрочные и
- краткосрочные.

Обычно, при планировании деятельности предприятия, к стратегическим целям относят периоды свыше 5 лет. Периоды в 7, 10 или 20 лет позволяют отнести планы к категории стратегических. По традиции, доставшийся нам от советских времен, долгосрочные планы обычно рассчитаны на 5 лет. Причём это классификация вполне совпадает с мировой практикой. Пяти -

семилетний период долгосрочного планирования применяется во всём мире. Среднесрочные планы обычно распространяются на год, а краткосрочные охватывают от недели до квартала.

Менее общепринятая классификация основана на том, что американские специалисты по планированию Роберт Каплан и Дэвид Нортон в последней четверти 20 века доказали, что успешные компании в своих планах учитывают, как минимум, четыре перспективы:

- Финансы;
- Клиенты;
- Внутренние бизнес-процессы;
- Обучение и развитие.



Эти четыре перспективы, должны давать ответы на разные вопросы, а именно:

- **Перспектива «Финансы»:** Какое мнение о себе мы должны создать у заинтересованных групп, чтобы достичь финансовых успехов? О заинтересованных группах мы сегодня поговорим подробнее.
- **Перспектива «Клиенты»:** Какое мнение о себе мы должны создать у наших клиентов, чтобы реализовать свою миссию и видение будущего? Про видение и миссию мы также поговорим.
- **Перспектива «Внутренние бизнес-процессы»:** В каких бизнес-процессах мы должны достичь совершенства, чтобы удовлетворить запросы наших акционеров и клиентов? Про бизнес-процессы вы узнаете на другом занятии нашего курса;
- **Перспектива «Обучение и развитие»:** Каким образом мы должны поддерживать способность изменяться и совершенствоваться, чтобы реализовать свое видение будущего?

Простота и наличие четких логических взаимосвязей между перспективами, позволяют добиться ясного понимания процессов, происходящих в компании, на уровне всех участников процесса управления.

5

Анекдот.

- Пациент, Вы должны соблюдать строгую диету, ничего жареного, жирного, сладкого, острого. Алкоголь абсолютно исключён. К женщинам даже не подходить.

- Доктор, а я жить-то буду?

- А смысл?



В науке об управлении предприятием **поиск смысла** называется **целеполаганием**.

Целеполагание - понятие, пришедшие в науку об управлении из социологии.

Социологические словари дают различные трактовки понятия целеполагания, есть нюансы. О них и поговорим.

6

Впервые вопрос о целях организации и целеполагании поставил Аристотель в 4 в. до н.э.:



«Так как действий, искусств и наук много, много возникает и целей. У врачевания - это здоровье, у судостроения - судно, у военачалия - победа, у хозяйствования - богатство».

Давайте разбираться.

Мы с вами изучаем экономику. Поэтому, следуя Аристотелю, будем говорить о «богатстве». Здесь надо уточнить одну принципиальную вещь. Чьё, собственно, богатство имеется в виду?

7

Богатство. Чьё ???

Современная управленческая наука выделяет четыре основных группы людей и организаций, интересы которых следует учитывать при управлении предприятием, фирмой.

Одна из них - это собственники. Акционеры.



Наша экономика основана на неприкосновенности права собственности. Это закреплено в Конституции. Причём собственником может быть государство. И в этом случае право собственности тоже неприкосновенно. Пожалуй, даже особенно неприкосновенно. Бывают и частные собственники, единоличные или коллективные. Встречаются и смешанные варианты. Это, так называемое, частно-государственное партнёрство. Во всяком случае, среди групп, интересы которых необходимо учитывать при управлении предприятием, специалисты единодушно ставят на первое место интересы собственников. Это первая группа.

Как вы думаете, какие ещё группы выделяют специалисты по управлению?? Не буду Вас томить.

8

Вторая группа, конечно, это работники предприятия. Как часто говорят - трудовой коллектив. Разумеется, если при управлении предприятием не учитывать интересы работников, то они просто не будут работать. По крайней мере, они точно не будут работать ХОРОШО. И никакие цели достигнуты не будут. С работниками надо считаться. Но так ли это просто?

Как вы думаете, нет ли противоречий между интересами собственников и интересами работников??

Правильный ответ. Конечно же, есть. И ещё какие! Собственники, в глубине души, всегда хотят, чтобы сотрудники больше работали и меньше получали, а сотрудники хотят работать меньше, а получать больше. Вот вам и коренное противоречие капиталистов и пролетариев. И со времён Карла Маркса здесь ничего не изменилось. Современные пролетарии бастуют ничуть не хуже, чем во времена Энгельса и Каутского. Напомню только несколько примеров.

9

Крупнейшие забастовки века

Забастовка в General Motors



В 2007 г. с 24 по 26 сентября около 73 тыс. членов профсоюза рабочих автомобильной индустрии United Auto Workers Union организовали забастовку против General Motors. Они требовали выполнить свои требования в отношении компенсаций, льгот и стабильных условий работы – обычные требования в таких случаях. После того как два завода по сборке в Канаде фактически прекратили работу, сторонам удалось прийти к соглашению, и работа возобновилась.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[Tweet](#) [Я рекомендую 3](#) [VK Поделиться](#) [G+ Поделиться](#) [Flip](#)

22 сентября 2007 г. на предприятиях крупнейшего в мире производителя автомобилей General Motors началась массовая забастовка рабочих. Причиной стали разногласия между профсоюзом и работодателями по поводу создания фонда охраны здоровья сотрудников. Забастовка началась после 10-недельных переговоров между профсоюзом и работодателями. Белый дом Джорджа Буша призвал стороны вернуться за стол переговоров. Но и рабочие, и менеджмент GM заявили, что «разочарованы действиями оппонентов».

К работе отказались приступить **73 тысячи сотрудников**. GM терял по 2 млрд долларов в неделю.

И это ещё НЕ самая длительная забастовка на предприятиях GM. произошла в 1970 году. Тогда 400 тыс. рабочих бастовали в течение 67 дней.

10

Крупнейшие забастовки века

Забастовка сотрудников почты Великобритании



10 млн писем не дошли до адресата в период с лета 2009 г. по весну 2010 г. из-за забастовки сотрудников почты. Забастовку решили организовать, после того как Королевская почта Великобритании объявила о планах модернизации почты, предусматривающих сокращение штатов и изменение в оплате труда. В результате было достигнуто соглашение о повышении зарплаты и сохранении 75% рабочих мест сотрудников на полный рабочий день.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[Tweet](#) [Я рекомендую 3](#) [VK Поделиться](#) [G+ Поделиться](#) [Flip](#)

10 миллионов писем пропали в 2009-2010 гг. из-за забастовки на Королевской почте Великобритании

Профсоюз работников связи государственной компании Великобритании Royal Mail начал забастовку после того, как переговоры с администрацией в очередной раз зашли в тупик.

Члены профсоюза протестуют против планов менеджмента по модернизации компании, предусматривающих сокращение штатов и изменения в системе оплаты труда.

Почта каждый год теряет по 10% от объема доставляемой почты из-за конкуренции с частными почтовыми компаниями и распространения новых средств связи.

На складах Royal Mail накопилось около 10 миллионов необработанных почтовых отправлений.

Остановили работу около 44 тысяч работников почты по всей стране одновременно. Всего бастовали 77 тысяч человек – водители и работники сортировочных пунктов.

11

Забастовки в СССР



Шахтёрские забастовки 91 г. Как это было.

Шахтёрские забастовки 1991-1992 годов
ушли для страны — параличом для многих.

В марте 1991 года начались массовые забастовки шахтёров в различных районах СССР. Это был первый длительный забастовочный эпизод. В результате в стране получила свой опыт коллективной организации и проведения стачки, получившая опыт советской экономики в стране в целом.

В 1991 г. шахтёрские забастовки в Воркуте, на Кузбассе и в Донбассе развалили СССР

Шахтёрское забастовочное движение сыграло одну из ключевых ролей в развале Социалистической системы в целом. Достаточно напомнить, что в Польше всё началось с шахтерских забастовок. Появился профсоюз «Солидарность» и Лех Валенса. И социалистической Польше пришел конец. Нечто похожее произошло и в Советском Союзе, на излёте его существования, в 1991 г.

Забастовку начали недовольные работники на нескольких шахтах Кузбасса и Донбасса. В конце марта 1991 года протестовали уже 220 тысяч шахтёров по всей стране. По данным Независимого профсоюза горняков, число бастующих шахт составило 217. Это 37 % шахт всей страны.

Шахтеры требуют отставки президента СССР и всего кабинета министров. В ответ председатель правительства Валентин Павлов объявляет акцию шахтеров провокацией со стороны американских спецслужб, направленной на свержение коммунистического строя. Успокаивать шахтеров приезжает лично председатель Верховного Совета РСФСР Борис Ельцин. Он обещает взять угольную промышленность под личную ответственность. Своих целей — повышения зарплаты в два раза и отставки правительства — шахтеры так и не добились. Но Советский Союз развалился.

12

Так что, трудовой коллектив, безусловно, требует уважения и учёта своих интересов.

В качестве третьей группы многие эксперты предлагают рассматривать часть трудового коллектива, выделяя её в отдельную группу. Речь идёт о

менеджменте. **О команде управленцев** предприятия. Почему эти люди выделены в отдельную группу? Это определяется спецификой их работы. Они непосредственно отвечают за принятие управленческих решений, от них зависит процветание или развал предприятия.

К учёту их интересов следует относиться особенно внимательно. Не заинтересованный в общем успехе предприятия менеджер высшего звена может быть удивительно креативен в нанесении ущерба общему делу.



Итак. Три группы, интересы которых следует учитывать при целеполагании, мы определили. Это интересы:

- Собственников. Акционеров
- Работников. Трудового коллектива
- Менеджмента. Управленцев

Кто входит в четвертую группу?? Не буду томить.

13

Это общество в целом. Мы все входим в эту группу. Иногда в эту группу вносят некоторую структуру. Например, отдельно рассматривают общество региона и страны в целом. Или ставят знак равенства между обществом и правительством. Это вопрос дискуссионный, но такая дискуссия уведет нас очень далеко от предмета сегодняшнего занятия. Оставим это на будущее.

И констатируем: мы все, общества в целом, заинтересованы, например, в охране окружающей среды, в экологической устойчивости.

Сотрудники и менеджмент предприятия тоже являются членами общества и, стало быть, тоже заинтересованы в экологии. Но степень такой заинтересованности зависит от многих обстоятельств. Завод интенсивно загрязняет окружающую среду вредными выбросами в атмосферу, а топ-менеджмент предприятия, может быть, живет в коттеджах в зелёной зоне. В этом случае степень заинтересованности менеджеров предприятия в защите окружающей среды выражена не так сильно, как у тех, кого накрывают облака копоты из трубы управляемого этим менеджментом завода.

14

Вот теперь, разобравшись с тем, насколько сложны отношения различных групп, интересы которых подлежат учету при управлении предприятием, мы можем дать определение процессу целеполагания.

Напомню. Цель - это структурированное описание планируемого результата.

А целеполагание - это процесс

- выработки,
- пропаганды консенсуса,
- мониторинга достижения,
- корректировки

целей предприятия.

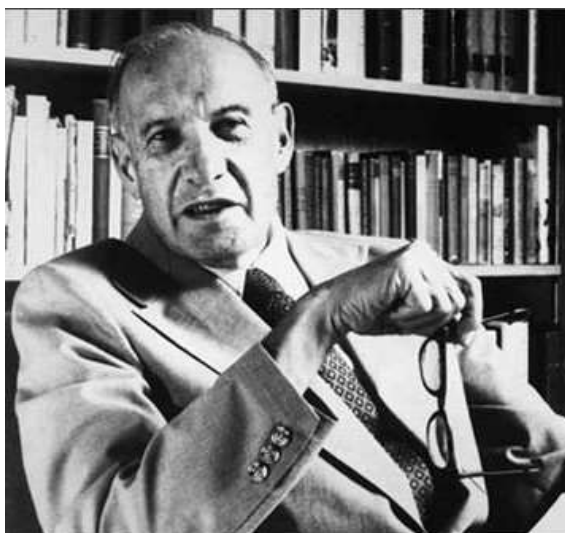
Подчеркну два обстоятельства.

- Первое. Очень важна своевременная корректировка целей. Она должна происходить постоянно. Не должно быть такой ситуации, когда предприятие достигло поставленной цели, село на лавочку, вытерло пот со лба, закурило и отдыхает. Цель всегда должна быть впереди. И всегда оставаться достижимой. Это управленческий закон, за выполнением которого надо следить внимательно и постоянно.
- Второе. Очень важно стремление достигнуть консенсуса. Да, интересы разных групп очень противоречивы, порой противоположны. Борьбу труда и капитала никто не отменял. Но надо искать компромисс. Управленческая практика всего мира убедительно свидетельствует: результаты лучше там, где есть объединяющая идея. Под формулировкой идеологии технологического лидерства Apple, готовы подписаться едва ли не все работники этой компании. Да, в Apple тоже есть капиталисты и пролетарии. Но, в то же время, есть идея, объединяющая всех. Так же действует Илон Маск и его SpaceX и Tesla. К сожалению, время не позволяет рассказать о нём подробнее.

15

Переходим к сути целеполагания по системе SMART.

Подход предложен в далеком 1954 году. Автором подхода является известный американский экономист, публицист и педагог Питер Друкер. На счету этого классика управленческой науки сотни статей в Harvard Business Review и The Wall Street Journal и около 40 книг.



Слово Smart это акроним, то есть оно:

- с одной стороны, является аббревиатурой,
- с другой стороны, имеет собственное значение как слово.

Аббревиатура - это S M A R T, а слово Smart по-английски означает «умный». Прежде всего, умный, а также ловкий, расторопный, находчивый, энергичный, проворный. Хорошие слова. Описывают качества, которые в нашем сознании оцениваются, безусловно, положительно. Может быть, это одна из причин, по которой система целеполагания Smart получила такое широкое признание.



Напомним, что в курсе управления предприятием под целью мы понимаем структурированное описание планируемых результатов. Вот о структуре такого описания сейчас и пойдет речь.

16

S Specific Конкретный

Слово Specific означает конкретный, ясный, определённый, специфический, чёткий

specific information - конкретная информация

specific project - конкретный проект

Цель:

- Если улучшить, то, что именно?
- Если повысить, то, что конкретно?
- Если понизить, то что-то определённое.

17

Цель - улучшить свой внешний вид. А конкретно:

- Похудеть.
- Растолстеть
- Выкрасить волосы.
- Купить Лабутены.
- Забеременеть.

У каждого - своё понимание.

Цель - увеличить **прибыль** фирмы:

1. Значительно увеличить чистую прибыль.
2. Заработать больше, чем Газпром.
3. Не прогореть.

Понимай, как хочешь ..

18

Помните рекламу Билайна. «Скока вешать граммов? ..»

<https://www.youtube.com/watch?v=aIZi2q1zyhE>

Это про вторую букву в аббревиатуре SMART.

19

M (measurable) Измеримый

Измеримый

measurable quantity - измеримое количество

measurable improvement - заметное улучшение

поддающийся измерению

measurable level - поддающийся измерению уровень



Цель должна быть измеримой в определённых **единицах** с помощью установленных **процедур**.

20

M Measurable. Измеримый

Увеличить прибыль фирмы:

- Значительно увеличить чистую прибыль.
- Заработать больше Газпрома.
- Не прогореть.
- Получить миллион рублей чистой прибыли до налогообложения

Определённо измерима только четвёртая цель. Вторая и третья - с оговорками.

Добиться политического успеха:

- Выиграть выборы.
- Завоевать Авторитет.
- Выиграть «Маленькую Победоносную Войну»
- Набрать 67 % голосов.

Определённо измерима только четвёртая цель. Первая - с оговорками.

21

A Accepted. Принятый

Третья буква аббревиатуры - A.

Asserted признанный, принятый, признаваемый.

Эта не единственный вариант расшифровки этой буквы. Но именно эта трактовка нравится мне больше других. Именно факт принятия цели заинтересованными лицами, коллективом и менеджментом компании является важнейшим средством достижения поставленной цели. Более того, отсутствие такого принятия цели часто становится фатальным препятствием на пути к ее достижению.



Справедливости ради, скажу, что есть специалисты, которые расшифровываются букву A в аббревиатуре SMART по-другому.

Встречаются варианты:

Attainable Achievable. Достижимый, выполнимый, осуществимый

Assignable. Назначаемый, присваиваемый, выделяемый.

Actual. Актуальный, реальный, действительный.

Цель должна быть понята и принята исполнителями и другими заинтересованными сторонами - так я (и целый ряд других специалистов) трактую букву А в аббревиатуре SMART.

22

A Accepted. Принятый

Цель. Сыграть свадьбу Петра и Февронии:

- До сессии.
- До рождения ребёнка.
- До приезда тёщи.
- Пока Пётр согласен.

Успех предприятия сильно зависит от того Accepted Пётр эту цель или нет.

Цель. Расширение офиса:

- Переехать из центра за город.
- Построить свой небоскрёб.

Почувствуйте разницу.

23

R Realistic. Реалистичный

реалистичный, реалистический

realistic plan - реалистичный план

realistic approach - реалистический подход

практический, реальный

realistic prospect - реальная перспектива

realistic view - трезвый взгляд

Присутствие в списке критерия реалистичности делает заведомо излишним использование критерия достижимости. Achievable отдыхает. Смотри предыдущий пункт.

Отмечу, что некоторые специалисты расшифровывают букву R как relevant - релевантный, уместный, соответствующий, необходимый, надлежащий? важный, значимый.

relevant observations - уместные замечания

relevant document - соответствующий документ.

Я считаю, что реалистичность, как минимум, понятнее релевантности и использую именно реалистичность.

Цель должна быть реалистичной, достижимой в принципе.

24

Цель. Прославить страну:

- Выиграть ЧМ-2018 по футболу.
- Выиграть ЧМ-2018 по хоккею.
- Выиграть ЧМ-2018 хоть по чему-нибудь.
- Выиграть ЧМ-2018 по синхронному плаванию.
- Высадиться на Марс.

Цель. Заработать денег:

- Получить миллиард долларов сегодня.
- Получить миллион долларов за карьеру.

Миллион долларов за карьеру - реально. 50 лет - дай бог здоровья. 20 000 долларов в год. 1600 долларов в месяц. 96 000 руб/мес. На двоих с женой. То 48 000 руб/мес зарплаты с подработкой. Всё может быть !!

Это вам мотиватор. 😊

25

T Timely. Своевременный

Time-bounded

Time related

timely delivery - своевременная поставка

Ограниченный во времени, своевременный



Цель должна быть привязана к срокам.

26

Как в рекламе пива «Толстяк»

<https://www.youtube.com/watch?v=H5jfiwuhh6w>

- А мужики-то не знают.

27

T Timely. Своевременный

Цель. Выполнить годовой план:

- До боя курантов.
- До корпоратива.
- До конца новогодних каникул.

Все варианты привязаны ко времени. И все устраивают!!

Цель. Получить высшее образование:

- Когда-нибудь.
- До 2020 года.
- Вместе со своей группой.

Первый вариант - не привязан. Второй - привязан. Третий привязан условно.

28

В названии SMART буквы расположены, разумеется, «для красного словца». В этом акрониме они сгруппированы так, чтобы образовывать слово Smart, то есть «умный». А совсем не в порядке убывания значимости. В управленческой литературе не принято оценивать сравнительную важность пяти критериев Smart. Все они считаются равнозначными. Но это не так.

Первое. Если вводить иерархию, я бы выделил **букву М-mesurable**, «измеримость». Для того чтобы быть конструктивной, цель должна быть измеримой. Известно: чтобы похудеть, надо иметь в доме весы. Этот критерий сразу отсекает половину непригодных на практике формулировок целей.

В этом критерии заключается ключевое достоинство системы Smart.

Второе место по важности занимает требование своевременности.

Своевременность или привязка ко времени, конкретное указание на определенные сроки задаёт темп работы. Промежуточные контрольные точки дают возможность отслеживать скорость движения к цели.

Третье место - это требование принятия цели командой и заинтересованными лицами.

Требование принятия поставленных целей, с одной стороны, заинтересованными группами, а, с другой стороны, командой исполнителей обеспечивает необходимый уровень понимания со стороны тех и других.

Менее важными являются требования конкретности формулировки цели и её реалистичности. Дело в том, что эти требования почти очевидны - кто всерьез рассматривает возможность постановки нереалистичных и неконкретных целей? Впрочем, бывают исключения.

Казалось ли достижимой цель полета человека в космос, когда Королёв организовывал ЦАГИ. Не факт. История знает немало примеров постановки целей, достижимость которых была сомнительной. Тем не менее, часть этих целей была успешно достигнута. Известны случаи, когда отсутствие достижения цели, не обесценило усилий по ее достижению. В конце концов - Колумб не доплыл до Индии. Но разве не стоило попытаться? Как думаете??



Таким образом, **ПЕРВОЕ МЕСТО** по важности в целеполагании по SMART занимает **ИЗМЕРИМОСТЬ**.

Второе-третье места делят привязка ко времени и необходимость принятия командой.

Менее важны реалистичность и конкретность.

29

Целеполагание ПЛЮС

Сегодня мы с вами познакомились с методикой целеполагания, которая называется SMART.

Но SMART - это только верхушка айсберга «целеполагание». Под водой осталась большая часть этого айсберга. В науке об управлении предприятием есть множество понятий, так или иначе, связанных целеполаганием.

Упомяну только самые основные.

- Видение.
- Миссия.
- KPI. Key performance indicators. Ключевые показатели эффективности.
- BSC. Balanced Score Card. Сбалансированная система показателей.
- Shared values. Общие ценности. Импакт-менеджмент.

Про видение и миссию мы немного поговорим сегодня. Это базовые понятия и представление о них вам необходимо иметь уже сегодня.

Следующие два показателя - это:

ключевые показатели эффективности,
сбалансированная система показателей.

Они очень важны для целеполагания, но, к сожалению, вы пока не готовы их воспринять. Для того чтобы понимать значение этих понятий целеполагания, вам необходимо изучить основы экономики. Потому, что и KPI и BSC это, прежде всего, целевые показатели экономической эффективности.

Что касается общих ценностей и Импакт менеджмента эти темы выходят за пределы программы бакалавриата. Они предназначены для изучения в магистратуре. Это высший пилотаж целеполагания. Возможно, в будущем вы также ими овладеете.

30

Целеполагание ТЛЮС

Стратегическое планирование оперирует понятиями:

- Видение.
- Миссия.

Видение - это философия организации, подход к целеполаганию.

Миссия - это генеральная цель существования организации. Взгляд с птичьего полёта.

Понятие видения и миссии очень тесно взаимосвязаны. Видение - это основа для разработки миссии. А миссия формулируется на основе видения.



Видение - это подход, своего рода философия организации, основа для формулирования миссии. Скажем, компания «Ксерокс» известна в области оборудования для копирования. Более чем известна. Сами аппараты для копирования часто называют ксероксами. Просто ксерокс, и все понимают, о чём идёт речь. Так вот, видение Ксерокса состоит в том, что копии документов, сама возможность копирования документов очень важны для людей. На этом подходе основана формулировка миссии Ксерокса.

Распространение знаний с помощью документов - так Ксерокс формулирует свою миссию.

31

Вот еще несколько примеров миссий, сформулированных крупными мировыми компаниями.

- Samsung. Быть лучшей Цифровой Компанией
- Disney. Делать людей счастливыми.
- General Electric. Стать самой конкурентоспособной фирмой в мире.
- NewsWeek. Обеспечивать потребности населения планеты в экономических новостях.



На этом фоне бросается в глаза неуклюжая формулировка Газпрома.

- «Газпром» видит свою миссию в надежном, эффективном и сбалансированном обеспечении потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктами их переработки.

Что такое эффективное обеспечение потребителя? Для кого эффективное? Для потребителей или для Газпрома? И каковы критерии эффективности? Это экономическая эффективность? Техническая эффективность? Экологическая эффективность? А что такое сбалансированное обеспечение? Кому-то достанется, а кому-то нет? И какие такие другие виды энергоресурсов? Гидроресурсы? Атомные ресурсы? Или всё-таки углеводороды. Так себе Миссия. Всё-таки молодая у нас наука об управлении. Ещё расти и расти..

Недалеко от Газпромовской ушла миссия Росгосстраха:

- Защита благосостояния граждан России путем предоставления доступных и отвечающих их потребностям страховых продуктов.

Почему только благосостояние? А жизнь? А здоровье? За пределами миссии Росгосстраха? Расти и расти ..

32

Итак.

В этой лекции мы разобрали вторую тему курса «Управление предприятием». Наша сегодняшняя тема касалась целей и целеполагания.

Мы рассмотрели понятие и виды целей. Изучили технологию целеполагания, которая называется «SMART». Smart, по-английски - умный, является аббревиатурой из первых букв названий пяти критериев, которые позволяют отнести те или иные сформулированные цели организации к классу Smart-целей. Буквы слова Smart означают:

S - specific конкретный.

M - measurable - измеримый.

A - accepted - принятый.

R - realistic - реалистичный.

T - timely - своевременный.

Самый важный из критериев - Measurable - измеримый.

Мы познакомились с понятием видения и миссии компании.