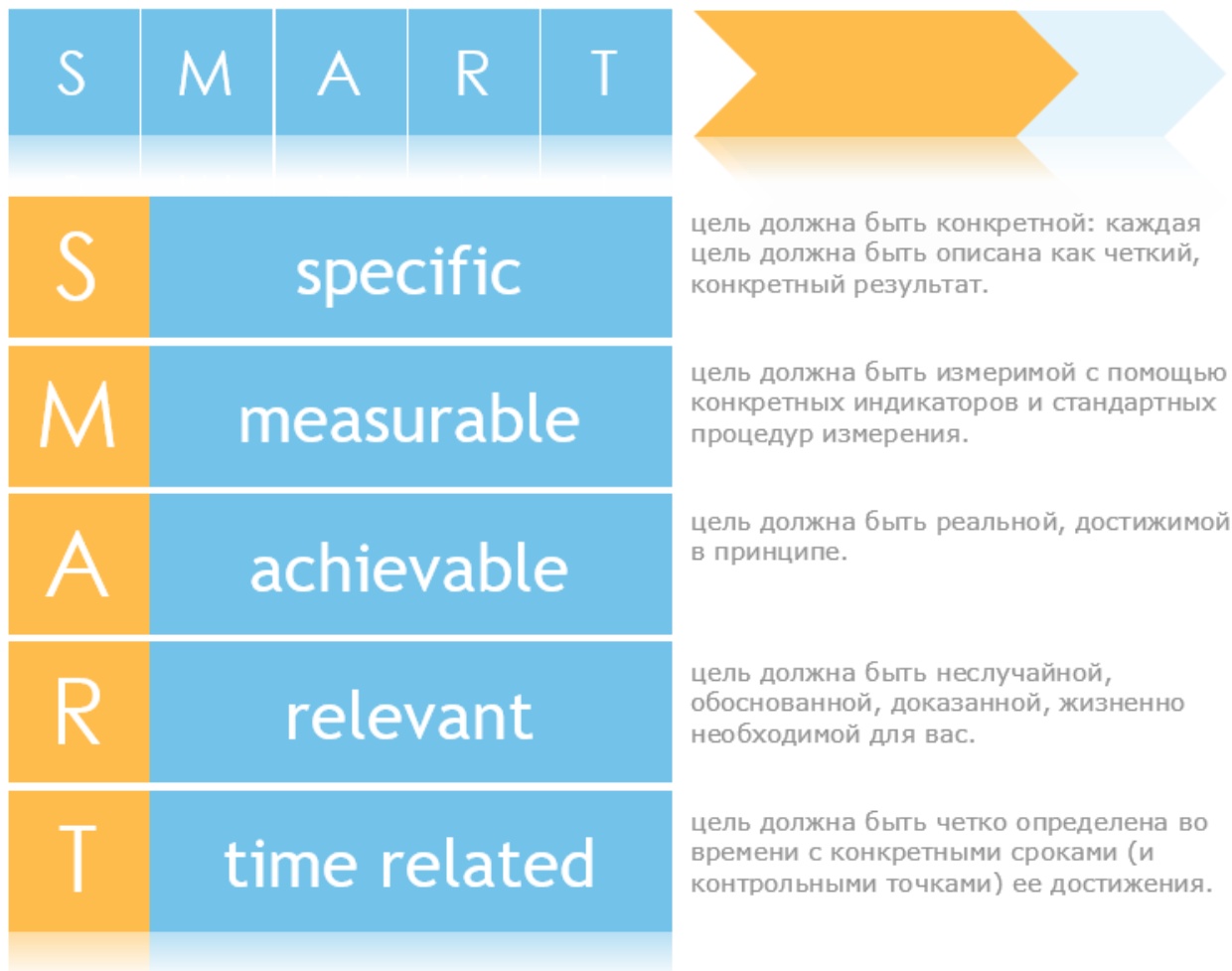


Технология SMART

Для эффективной постановки целей рекомендуется использовать технологию SMART. Она задает критерии качества задач, которые необходимо придерживаться при целеполагании. Название технологии является аббревиатурой, составленной из первых букв английских слов, называющих соответствующие критерии качества целей:



Алгоритм постановки целей с помощью системы SMART:

- Напишите список возможных целей, стараясь как можно точнее описать предполагаемый результат (S).
- Обоснуйте каждую из задач, оцените значимость каждой цели для себя. Причем для этого могут быть разработаны отдельные критерии для оценки важности целей (R).
- Оцените степень достижимости целей (A) вплоть до применения числовых оценок вероятности их реализации, различных коэффициентов достижимости и так далее.
- Выберите по 3-5 критериев измерения и контроля достижения (M) для каждой из целей. Важно, чтобы эти критерии измерения результатов были достаточно удобными.
- Для выбранных целей укажите точные сроки их достижения (T).

ПРИМЕЧАНИЕ

Система SMART как процесс целеполагания не является стандартной и жестко алгоритмизированной. Встречается до десятка модификаций этой технологии. Например, в приведенной выше последовательности действий пункты 3 и 5 могут меняться местами.

В идеальном варианте алгоритм постановки целей с помощью системы SMART оперирует с избыточным количеством задач. Постепенно, на каждом этапе целеполагания, отбрасываются самые слабые из них, получившие наиболее низкие или негативные оценки.

- На первом этапе удаляются цели, которые невозможно преобразовать в конкретный результат.
- На втором – сокращаются нерелевантные цели.
- На третьем – «недостижимые» цели (имеющие высокий уровень риска, требующие больших ресурсных затрат и др.).
- На четвертом этапе исключаются цели, выполнимость которых трудно или невозможно контролировать.
- Наконец, на последнем, пятом этапе целеполагания, остается небольшое число целей (как правило, 5-7), и происходит своего рода переход от стратегического целеполагания к оперативному планированию.

Планирование

Планирование – это функция, связанная с определением мероприятий, ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей. Это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации для достижения ее общих целей.

ПРИМЕЧАНИЕ

Иногда функции целеполагания и планирования объединяют под общим названием «планирование».

Следует различать планирование и планы. План – это детализированная совокупность решений, которые подлежат реализации, перечень конкретных мероприятий и их исполнителей. План является результатом процесса планирования. Планы и планирование имеют различные вариации, и их можно рассматривать с разных точек зрения.

Основные формы организации планирования:

- «Сверху вниз».
- «Снизу вверх».
- «Цели вниз – планы вверх».

1

«Сверху вниз»

- Руководство составляет планы, которые необходимо выполнять подчиненными.
- Положительный результат в условиях авторитарного стиля управления.

2

«Снизу вверх»

- Планы создаются подчиненными и утверждаются руководством.
- Наиболее прогрессивная форма планирования.
- Недостаток – сложно создать единую систему взаимосвязанных целей.

3

«Цели вниз - планы вверх»

- Руководство формулирует цели для подчиненных и стимулирует разработку планов внутри подразделений.
- Возможность создания единой системы взаимосвязанных планов.

Инструменты планирования

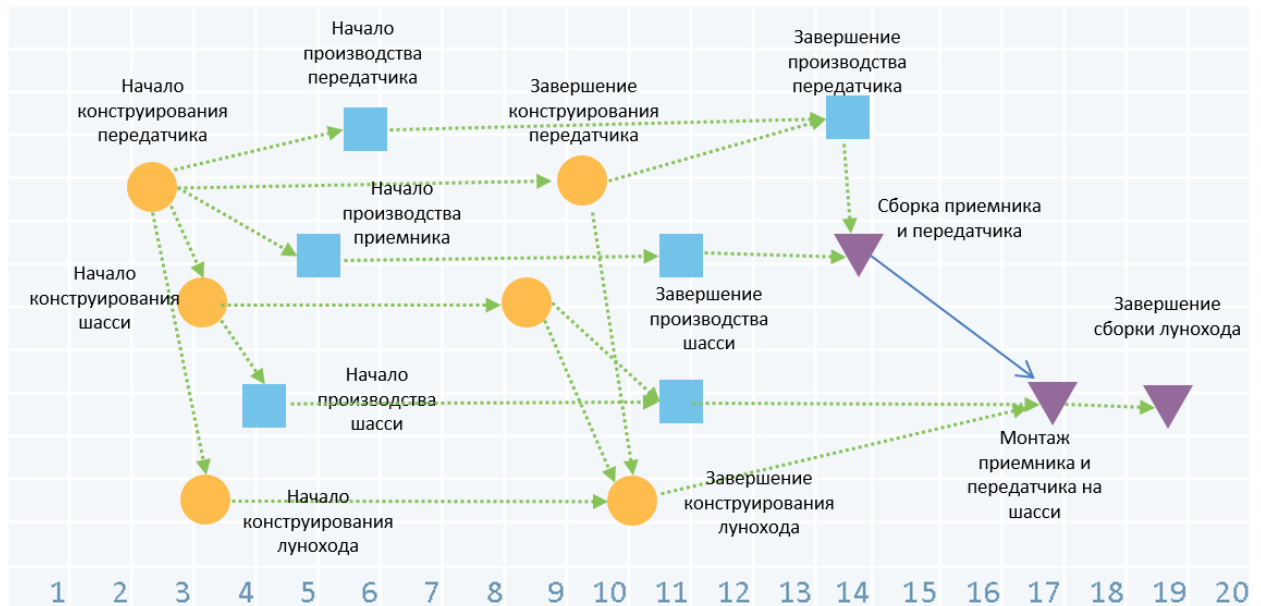
Диаграмма Ганта - это графическая презентация последовательности задач в форме полосовой диаграммы. Представляет собой координатную сетку, на которой слева страницы перечислены все задачи, а в верхней части страницы находится временная шкала. Сетка заполнена полосками, обозначающими продолжительность каждой задачи.



Сетевой анализ (анализ критического пути)

Особенности данного метода:

1. Начало выполнения некоторых задач зависит от степени завершения других.
2. Цепочка таких задач составляет маршрут, проходящий через весь план. Этот путь оказывает влияние на временной график работ.



ВАЖНО

На этапе планирования необходимо обозначить контрольные точки, которые будут служить индикаторами реализации плана, а также инструменты и методы фиксирования контрольных показателей.

Требования к плану

- План должен быть экономически обоснованным и рациональным (достижение цели с наименьшими затратами времени, финансов и других ресурсов).
- План должен опираться на реальные возможности организации.
- План должен быть достаточно гибким для возможности внесения изменений в процессе его реализации. Коррективы при этом не должны мешать достижению поставленной цели.

ПРАКТИКУМ

Подумайте и ответьте, какие формы планирования приняты в вашей организации?

- «Сверху вниз».
- «Снизу вверх».
- «Цели вниз – планы вверх».

Что изменили бы вы с точки зрения планирования (возможно, в зависимости от специфики подразделения)?

Организация

Организация (как управленческая функция) – обеспечение выполнения решения, то есть создание таких управленческих отношений, которые обеспечивают наиболее эффективные связи между всеми элементами организации и формируют условия для достижения запланированных целей.

Включает в себя:

- **организационное проектирование** – разделение (дифференциацию) организации на блоки, соответствующие направлениям деятельности для реализации целей организации, определение полномочий различных должностей, определение должностных отношений конкретных лиц в организации. Результатом этого процесса является организационная структура;
- **организацию процесса работы** – обеспечение нормального функционирования и взаимодействия различных структур организации для достижения целей.