

РАНХиГС при Президенте РФ

2014

Целеполагание и управление по целям



Программа семинара:



- **Постановка целей. Каскадный принцип. Управление по целям.**
- **Управление по целям**
- **Обратная связь и контроль исполнения**

Эффект обучения



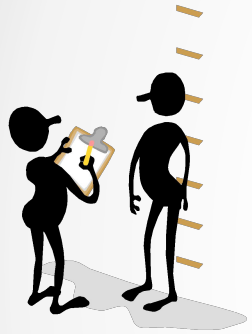
Мониторинг результатов

% новых знаний и навыков – 2 недели после тренинга

- 5% слушает
- 15% слушает и видит
- 30% слушает, видит и говорит
- 75% слушает, видит, говорит и делает

Формула успеха

- Слушать + Видеть + Говорить +
Делать самим + Делать в группах!



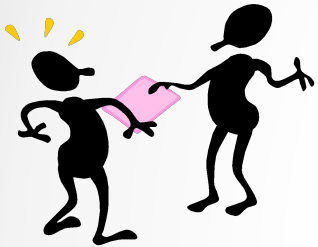
Яхонтова Елена Сергеевна, д.с.н.,

- профессор РАНХиГС при Президенте РФ

Правила и ожидания

Правила игры

- Должность – за дверью
- Телефоны – на вибрацию
- Задание – делать



Ваши ожидания от занятия

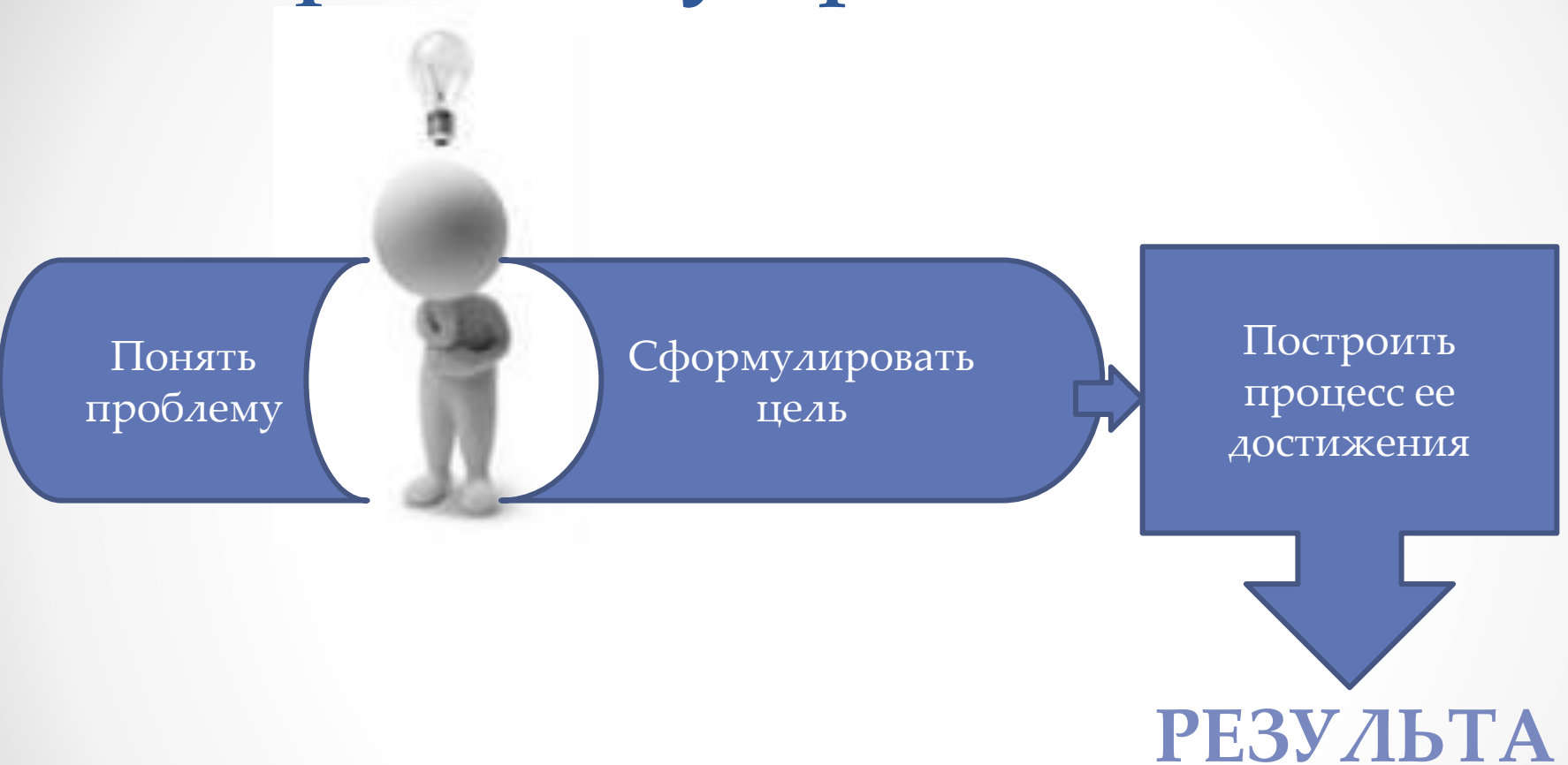
-
-





- Что такое УПРАВЛЕНИЕ?

Процесс управления



РЕЗУЛЬТАТ



Основные функции менеджера

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ

- Выявление проблем
- Постановка целей
- Планирование
- Принуждение
- Поощрение и наказание
- Мониторинг и контроль
- Оценка

ЛИДЕРСКИЕ

- Объединение людей
- Формирование общности
• видения
- Культивирование
ценностей
- Побуждение и убеждение
- Воодушевление и
мотивация
- Поддержка и ободрение
- Обучение и развитие



Управленческие компетенции шелл (9 планет)





Типы целей

- **Стратегические цели** - глобальный и долгосрочный характер, затрагивают различные направления деятельности организации.
- **Тактические цели** - среднесрочный характер, могут затрагивать несколько направлений деятельности организации; определяют задачи, которые нужны для реализации стратегических целей.
- **Оперативные цели** - краткосрочный характер; определяют задачи решения конкретных управленческих проблем (реализации принятых ранее решений).

Дерево целей

- Используют для стратегических целей. Позволяет связать воедино генеральную цель, пути и способы достижения.
- Соблюдается последовательность:
 - (1) формулируют генеральную цель - первый иерархический уровень,
 - (2) определяют цели второго иерархического уровня (промежуточные цели),
 - (3) определяют цели третьего уровня - промежуточные цели, необходимые для достижения целей второго уровня, и т.д.

SMART принцип (George Doran, 1981)

- S**
- **S** - specific, significant, stretching - конкретная, значительная
- M**
- **M** - measurable, meaningful, motivational - измеримая, значимая, мотивирующая.
- A**
- **A** - achievable, attainable, agreed upon, available, acceptable, action - oriented - достижимая, согласованная, ориентированная на конкретные действия.
- RT**
- **R** - realistic, relevant, reasonable, rewarding, results - oriented - реалистичная, уместная, полезная и ориентированная на конкретные результаты.
 - **T** - time - based, timely, tangible, trackable - на определенный период, своевременная, отслеживаемая.

Определение мероприятий /заданий

работы -Work Breakdown Structure (WBS)

ШАГИ:

1. Разделить работу на задачи.
2. Каждую задачу разделить на совокупность мероприятий.
3. Сложные мероприятия также разделить на составные части по каскадному принципу.

ХАРАКТЕРИСТИКИ:

- Их статус и завершение должны быть легко измеримы
- Легко определяемы события начала и завершения.
- Легкость определения затрат времени и финансов.
- Управляемость, интеграция и взаимозависимость и другими мероприятиями ясные.
- Очевидность последовательности.

Пирамида контроля – последовательность

от «простого» к «сложному»

- Информационный контроль и создание целостной картины по компании
- Контроль непосредственного руководителя
- Контроль исполнителя ключевых аспектов своей работы
- Автоматизированный контроль
- Самоконтроль повторяющихся действий

Управление по целям –

Management By Objectives (MBO)

- УПЦ – процесс, развивающий самоконтроль менеджеров и подчиненных, который ведет к индивидуальным результатам, соответствующим целям компании (Питер Друкер)
- **Характеристики системы УПЦ /МВО:**
 - Подчиненные принимают участие в определении целей подразделения и планировании действий
 - Проведение дискуссий для достижения взаимного понимания
 - Работники планируют свои действия по выполнению задания
 - Менеджер совместно с подчиненными определяет критерии оценки результата
 - Все цели /планы закрепляются в документации
 - При постановке целей используется принцип каскада (сверху вниз по иерархии), уточнения /спецификации и детализации
 - УПЦ тесно связана со стандартами качества и деятельности

Цикл МВО (управления по целям)

1. Анализ ситуации

Люди, работа, ее методы,
внешние факторы

2. Планирование

Цель, стратегия,
коммуникация, обучение и др.

3. Определение цели

Задача - полномочия - ответственность

4. Формулирование цели перед подчиненным

Достижения ясности, обратная связь

5. Достижение согласия

Относительно цели, методов, ресурсов и
оценки

6. Неформальная оценка

Достижения цели, методов,
отклонений,
Коррекция цели и методов

7. Формальная оценка

Достижения цели и
соответствующее
поощрение

Техника вопросов

- Видишь цель? (Определить степень ясности и мотивационности цели)
- Что нужно делать для достижения?
- Что может помешать?
- Как нейтрализовать помехи?
- Как узнать, что достиг цели?

Форма для постановка задачи подчиненному

№№	Цель	Критерии оценки (цена, объем, качество, сроки)	Индикаторы достижения (ключевые точки маршрута к плановому результату)	Ожидаемый результат /фактический результат
1				
2				
3				
4				

Активное слушание

- Концентрация внимания на собеседнике
- Структурирование информации, выделение ключевой идеи
- Повторение наиболее важной информации
- Идентификация эмоциональных отношений собеседников
- Отказ от преждевременной оценки информации

Вопросы и общие требования:

- **Типы вопросов:**

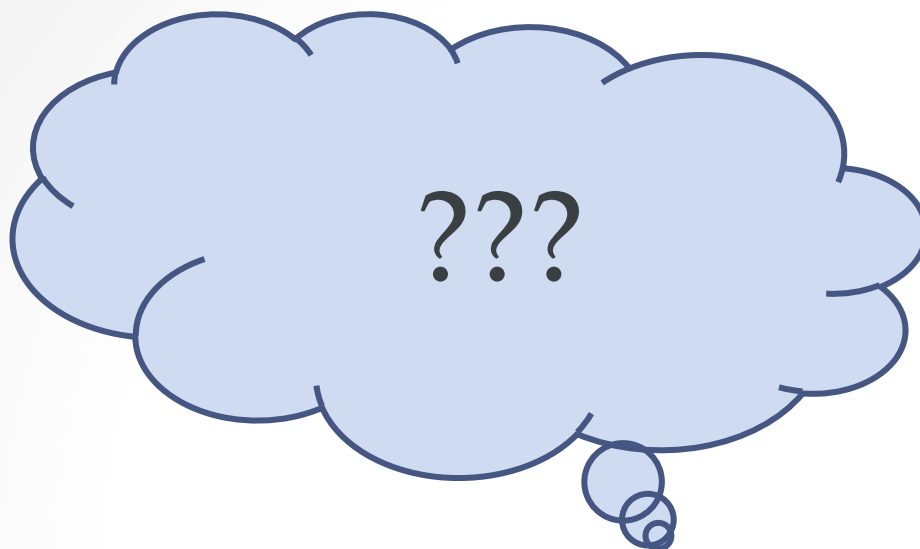
открытые, закрытые, наводящие.

- **Требования:**

соответствие цели, соответствие психологической готовности собеседника делиться информацией, содействие развитию взаимопонимания.

ТЕХНИКА СПИН:

1. **Ситуационные вопросы** - составить ясное представление о ситуации.
2. **Проблемные вопросы** - уточнить проблем, связанных с ситуацией.
3. **Извлекающие вопросы** – получить информацию по самой проблеме и альтернативах ее решения.
4. **Направляющие вопросы** – мотивировать на решение проблемы.



**Не оставляем вопросы на «потом»,
снимаем неясности сейчас!**

Яхонтова Елена Сергеевна, д.с.н.,
профессор РАНХиГС при Президенте РФ