

Постановка целей и их достижение

Целеполагание

помогает определять основные цели

помогает выбирать приоритетные цели и эффективно их достигать

повышает личную эффективность руководителя

Постановка целей подчиненным – одна из основных задач руководителя

Инструменты постановки цели

Цель должна соответствовать критериям SMART

SMART	должна быть	отвечать на вопросы
S Specific	Конкретной	Что я хочу?
M Measurable	Измеримой	Как я узнаю, что достиг цели?
A Attainable / Achievable	Достижимой	Можно ли вообще достичь этой цели?
R Relevant	Значимой	Почему эта задача важна сегодня?
T Timebounded	С конкретным сроком достижения	Когда я хочу достичь этой цели?

В ОАО «РЖД» при постановке целей применяется

	техника ИКС		
	И Итог	К Критерий	С Срок
Определи параметры цели	Какой результат должен быть достигнут?	Как узнать, что задача решена?	К какому сроку нужно решить задачу?
Ответь на вопрос	Есть ли Образ итога?	Есть ли критерий измерения, единица?	Есть ли конкретная дата?
Проверь результат	Задача ясна	Определена степень реальности достижения цели	Четко определены сроки
	Определена степень ее важности	Четко определены критерии оценки достижения цели	

Лягушек обычно едят по утрам



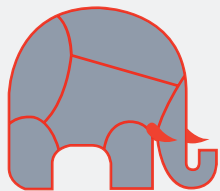
Лягушки – это мелкие и неприятные задачи, которые любят накапливаться.

Съешьте утром несколько Лягушек, и заряд бодрости на весь день обеспечен!

Алгоритм постановки цели

1 шаг	Сформулируйте цель и ее результат	<i>Пример:</i> Подготовить презентацию к докладу руководителя подразделения на тему «Итоги работы подразделения за II квартал 2016 г.»
2 шаг	Обоснуйте цель, оцените ее значимость для общей деятельности	<i>Пример:</i> Презентация необходима для доклада руководителя подразделения на совещании по подведению итогов II квартала и оценке работы подразделения за прошедший период
3 шаг	Укажите точные сроки достижения	<i>Пример:</i> Совещание по подведению итогов II квартала состоится 21 мая т. г. Презентация должна быть готова к 18 мая т. г. Старт работы – 15 мая т. г. На подготовку презентации выделено 4 дня
4 шаг	Оцените степень достижимости цели	<i>Пример:</i> Цель достижима: с учетом других задач исполнитель может выделить на эту работу по 3 часа в день
5 шаг	Разработайте план достижения целей: разбейте задачу на несколько этапов с четкими измеримыми промежуточными результатами	<i>Пример:</i> 1 этап: К 16 мая т. г. – предоставить руководителю тематический план презентации и статус о наличии необходимых исходных материалов 2 этап: К 17 мая т. г. – предоставить проект презентации. Получить обратную связь от руководителя (замечания) 3 этап: К концу 18 мая т. г. – предоставить итоговую версию презентации с учетом всех поступивших замечаний
6 шаг	Определите критерии измерения промежуточных результатов для контроля процесса достижения	<i>Пример:</i> 1 этап: План презентации должен раскрывать все направления деятельности подразделения за отчетный период 2 и 3 этапы: Презентация должна соответствовать корпоративным требованиям и принципам оформления презентаций. Содержание должно быть лаконичным и визуализированным (мало текста, много схем)

Как съесть Слона?



Большая сложная задача, которую сразу не решить – это Слон.

Чтобы съесть Слона и не подавиться, его придется разрезать на маленькие Бифштексы – задачи, ориентированные на результат.

Каждый съеденный Бифштекс будет приближать Вас к заветной цели.

Организация достижения цели

Для правильной организации процесса достижения цели используйте **Матрицу Эйзенхауэра**.

	Срочные	Несрочные
Важные	Критические ситуации Неотложные проблемы Проекты с «горящим» сроком исполнения	Организация работы подразделения Профилактические работы Поиск новых возможностей Развитие бизнеса Стратегическое планирование Развитие подчиненных Саморазвитие Планирование новых проектов
Неважные	Просьбы, не относящиеся к непосредственным обязанностям Поручения, отвлекающие от основной работы Некоторые совещания Корреспонденция Некоторые телефонные звонки Некоторые посетители	Мелочи, отнимающие время (перекуры, частные разговоры) Корреспонденция (рекламные рассылки, напоминания) Сообщения от сотрудников, содержащие второстепенную и малозначимую информацию

Техника расстановки приоритетов в виде матрицы была придумана 34-ым президентом США Дуайтом Эйзенхауэром и на сегодняшний день является одним из самых известных и рекомендованных инструментов планирования.

Полезные советы руководителю при постановке цели подчиненному

Формулируйте цель четко. Поясните ее необходимость (роль, место) в рабочем процессе

Ставьте конкретные сроки исполнения

Установите контрольные точки в процессе достижения цели

Обозначьте ожидаемый промежуточный результат

Определите ресурсы, выделенные на достижение цели

Обозначьте критерии оценки результата