



# ШКОЛА МОЛОДОГО ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ПО ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ «ТРАЕКТОРИЯ УСПЕХА»

## Занятие 1: Основные управленческие функции. Управление по целям.

*Дай человеку рыбу, и ты накормишь его только раз.  
Научи его ловить рыбу, и он будет кормиться ею всю  
жизнь.*

*Китайское изречение*

---

# **МИНИ-ЛЕКЦИЯ**

## **«УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ»**

- 1. ПЛАНИРОВАНИЕ***
- 2. ОРГАНИЗАЦИЯ,***
- 3. МОТИВАЦИЯ,***
- 4. ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ***  
***ПОДЧИНЕННЫХ.***

# **МИНИ-ЛЕКЦИЯ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ»**

## ***1. ПЛАНИРОВАНИЕ***

**ЭТА ФУНКЦИЯ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ПОДГОТОВКУ РЕШЕНИЙ. ПЛАНИРОВАНИЕ — МНОГОЭТАПНЫЙ ПРОЦЕСС ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ, УЧЕТА И АНАЛИЗА ИМЕЮЩИХСЯ РЕСУРСОВ, РАССТАНОВКИ ПРИОРИТЕТОВ. ЭТО ОДНА ИЗ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ. ПОСТАВИТЬ ЦЕЛЬ, РАССЧИТАТЬ ВСЕ ВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ, СПРОГНОЗИРОВАТЬ И, НАКОНЕЦ, ПОЛУЧИТЬ ЖЕЛАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ НЕ ТАК ПРОСТО. ПЕРЕД ТЕМ КАК ПРИСТУПИТЬ К НЕПОСРЕДСТВЕННОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ, ВАЖНО ТОЧНО ОПРЕДЕЛИТЬ ЦЕЛЬ. ПОСКОЛЬКУ ЦЕЛИ БЫВАЮТ ДВУХ ВИДОВ: РЕАЛЬНЫЕ И ИДЕАЛЬНЫЕ, — ОТ ЭТОГО ВО МНОГОМ БУДЕТ ЗАВИСЕТЬ РЕЗУЛЬТАТ ПЛАНИРОВАНИЯ. ИДЕАЛЬНАЯ ЦЕЛЬ — ЭТО ТО, ЧТО ВЫХОДИТ ЗА ПРЕДЕЛЫ ИМЕЮЩИХСЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ; КОНЕЧНО, ОНА МОЖЕТ БЫТЬ РЕАЛИЗОВАНА, НО ПОТРЕБУЕТ БОЛЬШОГО КОЛИЧЕСТВА РЕСУРСОВ И НЕ ВСЕГДА НАПРЯМУЮ СВЯЗАНА С ВАШИМИ РЕАЛЬНЫМИ ЦЕЛЯМИ (РАБОЧИМИ ЗАДАЧАМИ), ХОТЯ МОЖЕТ МОТИВИРОВАТЬ И СТИМУЛИРОВАТЬ В ПРОЦЕССЕ ВЫПОЛНЕНИЯ РЕАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ. РЕАЛЬНАЯ ЦЕЛЬ — ДОСТИЖИМАЯ, КОНКРЕТНАЯ, НО ОНА, КОНЕЧНО, ТАКЖЕ ТРЕБУЕТ ОПРЕДЕЛЕННЫХ УСИЛИЙ. ГЛАВНОЕ РАЗЛИЧИЕ СОСТОИТ В ТОМ, ЧТО ИДЕАЛЬНУЮ ЦЕЛЬ ПРЕДСТАВЛЯЮТ, А РЕАЛЬНУЮ - СТАВЯТ, ФОРМУЛИРУЮТ. ПОДРОБНЕЕ О ЦЕЛЯХ МЫ ПОГОВОРИМ ЧУТЬ ПОЗЖЕ.**

# МИНИ-ЛЕКЦИЯ

## «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ»

---

### *2. ОРГАНИЗАЦИЯ*

ЭТА ФУНКЦИЯ, ПРЕЖДЕ ВСЕГО, НАЦЕЛЕНА НА УПОРЯДОЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ И ИСПОЛНИТЕЛЕЙ. ОРГАНИЗАЦИЯ - ЭТО РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАДАЧ, НАГРУЗКИ ПОДЧИНЕННЫХ В СООТВЕТСТВИИ С ИХ ВОЗМОЖНОСТЯМИ: РАССТАНОВКА СИЛ В ОТДЕЛЕ, ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ И ДР. ПРИ НЕПРАВИЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ВОЗМОЖНЫ ДВА НАИБОЛЕЕ ЧАСТЫХ ИСХОДА. ПЕРВЫЙ — РУКОВОДИТЕЛЮ ПРИХОДИТСЯ ВЫПОЛНЯТЬ ВСЮ РАБОТУ ОТДЕЛА САМОМУ ПОТОМУ, ЧТО ПОДЧИНЕННЫЕ НЕ УСПЕВАЮТ, НЕ СПРАВЛЯЮТСЯ И Т. Д. А ПРИЧИНА В ТОМ, ЧТО ИЗНАЧАЛЬНО ЗАДАЧИ БЫЛИ РАСПРЕДЕЛЕНЫ НЕГРАМОТНО И НЕ УЧТЕНЫ ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ. ВТОРОЙ — РУКОВОДИТЕЛЬ НАХОДИТСЯ В НЕВЕДЕНИИ ОТНОСИТЕЛЬНО ТОГО, КАК СОТРУДНИКИ ВЫПОЛНЯЮТ ЗАДАЧУ, А ПОТОМ ПОЛУЧАЕТ РЕЗУЛЬТАТ, НЕ

# МИНИ-ЛЕКЦИЯ

## «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ»

---

### *3. МОТИВАЦИЯ*

ДО И ПОСЛЕ ПРОВЕДЕНИЯ ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН ОБЕСПЕЧИТЬ УСПЕШНОЕ ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТЫ. ВСПОМИНАЕТСЯ ИЗВЕСТНЫЙ АФОРИЗМ. ИМПЕРАТРИЦУ ЕКАТЕРИНУ II ОДИН ИНОСТРАННЫЙ ПОСОЛ КАК-ТО СПРОСИЛ: «КАК ВЫ, ВАШЕ ВЕЛИЧЕСТВО, ДОБИВАЕТЕСЬ ТОГО, ЧТО ВАШИ НЕПОСЛУШНЫЕ ДВОРЯНЕ ВАС ВСЕГДА СЛУШАЮТСЯ?» — «Я НИКОГДА НЕ ЗАСТАВЛЯЮ ИХ ДЕЛАТЬ ТО, ЧТО ИМ НЕВЫГОДНО», — ОТВЕТИЛА ГОСУДАРЫНЯ. МОТИВИРОВАНИЕ — ОСОБЫЙ НАВЫК, ОСВОЕНИЕ КОТОРОГО МОЖЕТ ДАВАТЬСЯ С ТРУДОМ. ОСОБЕННО ТРУДНО МОТИВИРОВАТЬ ЛЮДЕЙ, ЕСЛИ В КОМПАНИИ ЦАРИТ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ИЛИ ПЛАНИРУЮТСЯ ИЗМЕНЕНИЯ НЕ В ЛУЧШУЮ СТОРОНУ. ТУТ РУКОВОДИТЕЛЮ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ВАЖНО САМОМУ СОХРАНЯТЬ ОПТИМИЗМ И НАХОДИТЬ ПЛЮСЫ В СЛОЖИВШИХСЯ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ.

# МИНИ-ЛЕКЦИЯ

## «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ»

---

### ***4. ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ ПОДЧИНЕННЫХ***

ЭТУ ФУНКЦИЮ, КАК ПРАВИЛО, НАЗЫВАЮТ В ЧИСЛЕ ПЕРВЫХ, КОГДА РЕЧЬ ИДЕТ ОБ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКАХ. НО ЭТО НЕ МЕНЕЕ СЛОЖНЫЙ НАВЫК, ЧЕМ ВСЕ ПРЕДЫДУЩИЕ. ЗДЕСЬ, ПРЕЖДЕ ВСЕГО, ВАЖНО НЕ ПЕРЕБОРЩИТЬ — НЕ ПЕРЕОЦЕНИТЬ (В ТУ ИЛИ ИНУЮ СТОРОНУ), НЕ ПРИБЕГАТЬ К ТОТАЛЬНОМУ КОНТРОЛЮ ИЛИ ПОПУСТИТЕЛЬСТВУ. ЦЕЛИ МОГУТ БЫТЬ ДОСТИГНУТЫ ТОЛЬКО ПРИ УСЛОВИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ, Т. Е. НАДЕЖНОГО КОНТРОЛЯ. ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРОЛЬ — ЭТО ВСЕГДА СОВЕТ, ПОМОЩЬ, СВОЕВРЕМЕННАЯ ПОДСКАЗКА, ПООЩРЕНИЕ И Т. Д.

# МИНИ-ЛЕКЦИЯ

## «ПРАВИЛА ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ»

### МЕТОДИКА ПОСТАНОВКИ SMART-ЦЕЛЕЙ

В переводе с английского «smart» означает «умный» с оттенком «хитрый», «смекалистый». В нашем случае это слово является аббревиатурой, которую ввел Питер Друкер в 1954 г. SMART содержит в себе 5 критериев постановки целей:

- *Specific* - конкретная;
- *Measurable* - измеримая;
- *Achievable* - достижимая;
- *Realistic* - реалистичная;
- *Timed* - определенная по времени.

---

***КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ SMART-  
ТЕХНОЛОГИЕЙ ПОСТАНОВКИ  
ЦЕЛЕЙ?***

# *КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ SMART-ТЕХНОЛОГИЕЙ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ?*

---

Любую цель необходимо проверить по пяти описанным критериям:

**1-Конкретная.** *Цель должна быть четкой, конкретной. Если в цели есть слова «больше», «раньше» и т.д., обязательно указать, на сколько (рублей, минут, процентов и т.д.).*

## **2-ИЗМЕРИМАЯ. РЕЗУЛЬТАТ ДОСТИЖЕНИЯ**

*ЦЕЛИ ДОЛЖЕН БЫТЬ ИЗМЕРИМЫМ.*

*«СТАТЬ СЧАСТЛИВОЙ» - ТРУДНО*

*ИЗМЕРИМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ (И НЕ*

*КОНКРЕТНЫЙ ТОЖЕ). А ВОТ «ВЫЙТИ*

*ЗАМУЖ» - ВПОЛНЕ ИЗМЕРИМЫЙ;*

*ДОСТАТОЧНО ОДНОГО ВЗГЛЯДА В*

*ПАСПОРТ.*

**3-ДОСТИЖИМАЯ.** ВЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ СПОСОБНЫ ДОСТИЧЬ ЭТОЙ ЦЕЛИ, ХОТЯ БЫ В ПОТЕНЦИАЛЕ. ДОЛЖНЫ ОБЛАДАТЬ РЕСУРСАМИ (ВНЕШНИМИ И ВНУТРЕННИМИ) ДЛЯ ЕЕ ДОСТИЖЕНИЯ, ЛИБО БЫТЬ СПОСОБНЫМИ ЭТИ РЕСУРСЫ ОБРЕСТИ

**4- РЕАЛИСТИЧНАЯ.** НЕОБХОДИМО РЕАЛЬНО ОЦЕНИВАТЬ СВОИ РЕСУРСЫ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛИ. ЭТО НЕ ОЗНАЧАЕТ, ЧТО ЦЕЛЬ НЕ ДОЛЖНА БЫТЬ АМБИЦИОЗНОЙ, КАК РАЗ НАОБОРОТ. ЕСЛИ ЦЕЛЬ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ РЕАЛИСТИЧНОЙ, РАЗБЕЙТЕ ЕЕ НА НЕСКОЛЬКО РЕАЛИСТИЧНЫХ ЦЕЛЕЙ. ТАКЖЕ ДОЛЖНА СОГЛАСОВЫВАТЬСЯ С ДРУГИМИ ЦЕЛЯМИ, НЕ ПРОТИВОРЕЧИТЬ ИМ. СТАВЯ ЦЕЛЬ РАНЬШЕ ВСТАВАТЬ, НАМ ПРИДЕТСЯ И РАНЬШЕ ЛОЖИТЬСЯ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ВЫСЫПАТЬСЯ, ЛИБО ИСКАТЬ ДРУГИЕ СПОСОБЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПОЛНОГО СВОЕГО ВОССТАНОВЛЕНИЯ

---

## 5-ОПРЕДЕЛЕННАЯ ПО ВРЕМЕНИ.

ДОЛЖНЫ БЫТЬ ЧЕТКО ПОСТАВЛЕНЫ  
СРОКИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ. БЕЗ СРОКОВ  
КОНКРЕТНОЙ ЦЕЛИ НЕТ.

# ПРИМЕР СОСТАВЛЕНИЯ SMART-ЦЕЛИ

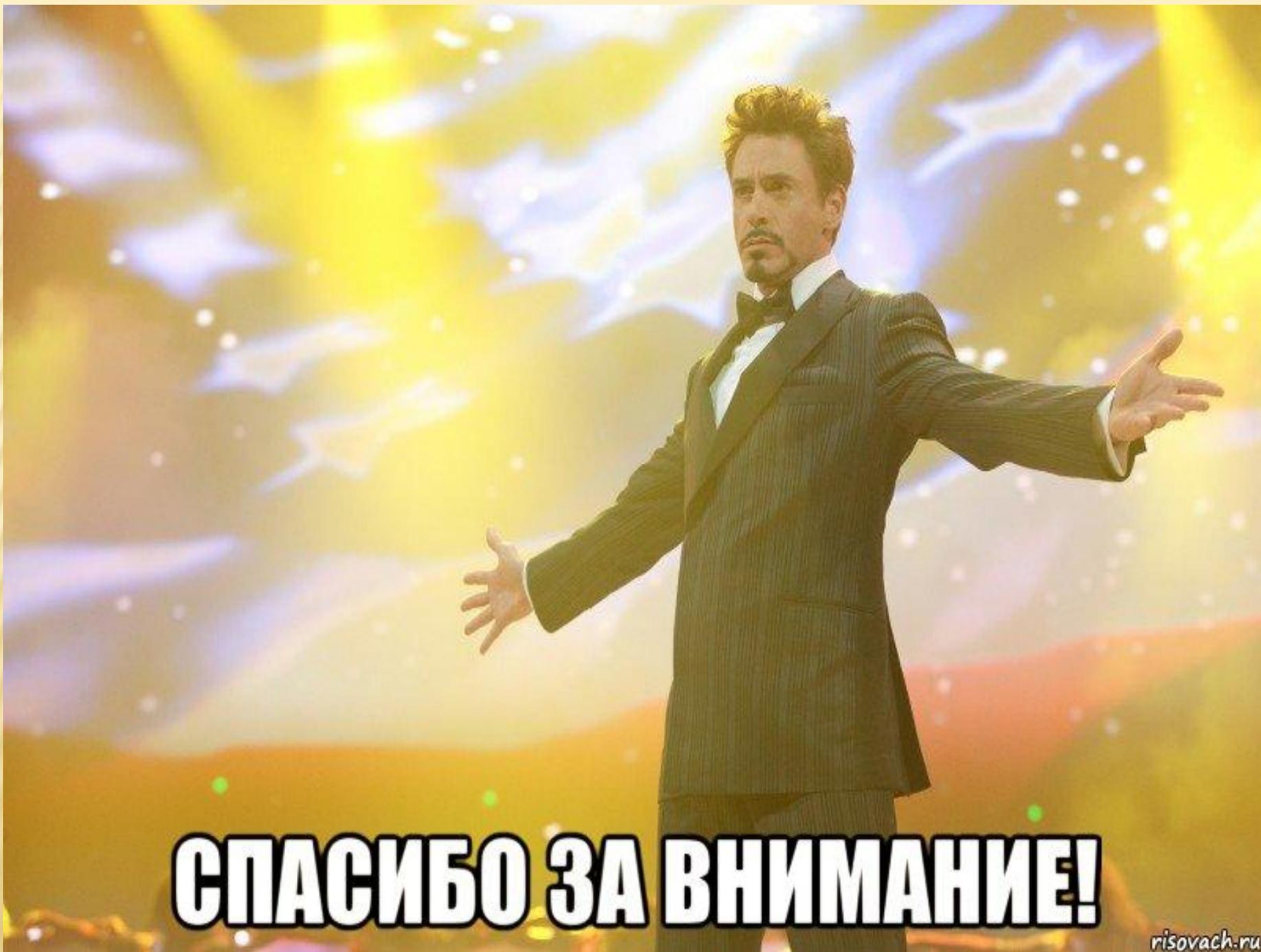
## Преобразуем в соответствии с критериями цель «Зарабатывать больше»

1. Для того чтобы цель стала конкретной, определимся, что зарабатывать хочется, допустим, на 20'000 рублей в месяц больше. А еще лучше добавить приписку «более чем».
2. Измерить уже можно? Конечно!
3. Достижимая? Скорее всего да, если вы читаете эти строки.
4. На сколько реалистичная? Есть ли возможность увеличить продолжительность рабочего времени? Есть ли возможность увеличить стоимость рабочего времени? Есть ли возможность организовать и увеличивать пассивных доход? Может есть еще способы? Если ответ «да» получен, идем дальше. Не повредит ли выбранный способ чему-то другому? Например, семейной жизни? Или потребности в отдыхе? Как сделать, чтобы не повредил? Способ есть? Отлично!
5. К какому сроку планируется достижение цели? Допустим, через 3 месяца. Что имеем в итоге?

*«К 28.04.2011 я увеличиваю свой доход более чем на 20'000 рублей в месяц при сохранении текущего рабочего времени.»*

# СПОСОБЫ ПРИМЕНЕНИЯ SMART-ТЕХНОЛОГИИ

- Если вы хотите чего-либо достичь, необходимо сформировать намерение. Для начала лучше всего письменно. А для этого примените к намерению проверку по SMART. Так вы сразу **обнаружите часть подводных камней**, которые могут мешать исполнению намерения.
- Переработка цели в соответствие со SMART-критериями является способом концентрации на соответствующем намерении. Таким образом, вы уже настраиваетесь на нужную волну. В результате можно не только придумать способы достижения цели, но и «притянуть» необходимые события и даже достигнуть цели, ничего для этого «не делая».
- Конкретизация и способы измерения достижения результата помогут лучше понять, чего хочется на самом деле. Это позволит в некоторой степени **отделить свои цели от навязанных**.
- Практичность проверки на реалистичность заключается в том числе в понимании связи между текущей целью и другими вашими целями, целями близких вам людей и т.д.
- SMART-техникой можно пользоваться для проверки полученных от других людей советов, рекомендаций, предложений и т.д. (например, на совещаниях).
- При работе с большим количеством целей SMART-техника позволяет отсеять «плохие» цели и оставить «хорошие».



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**