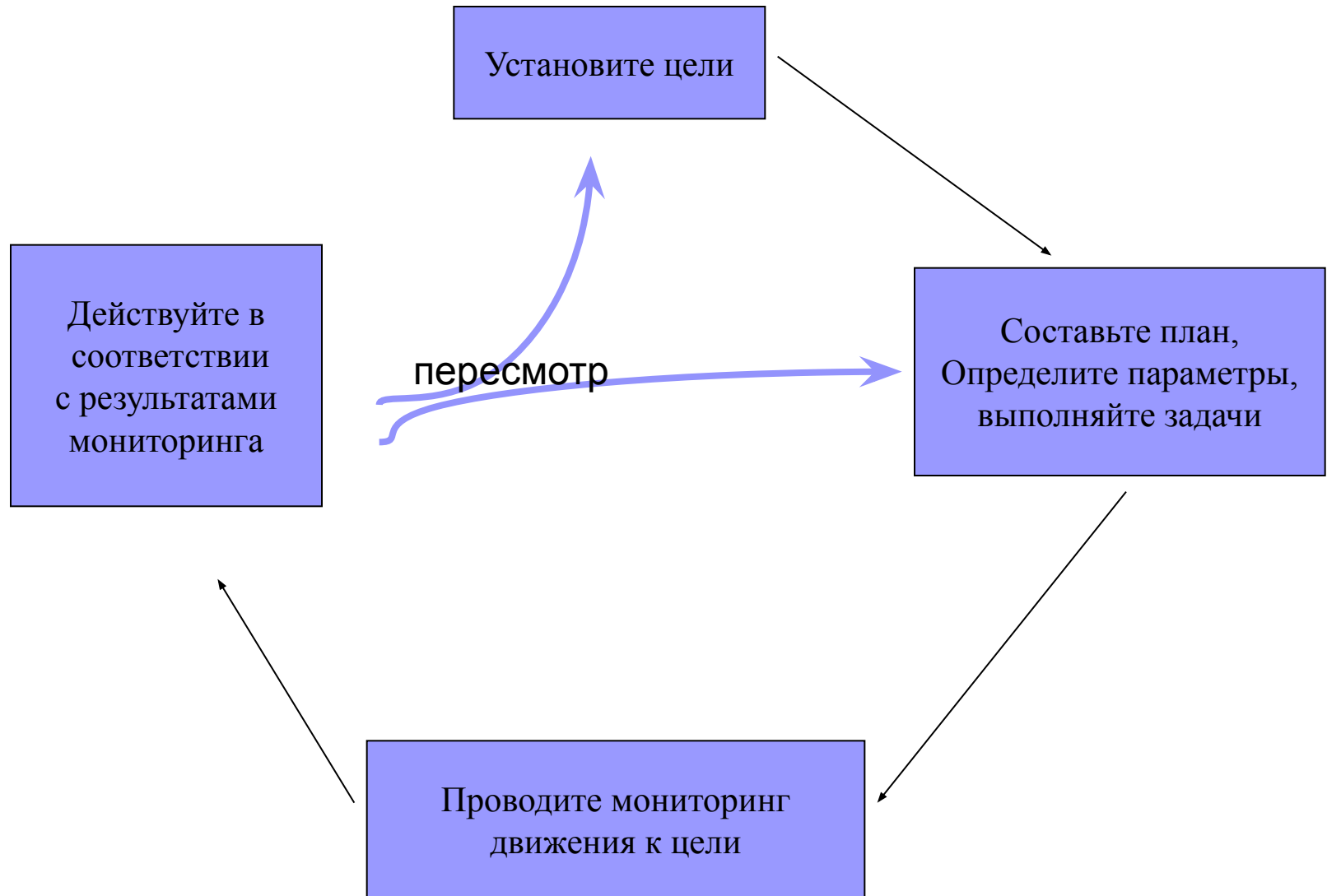




Планирование и КОНТРОЛЬ

- ***Планирование*** – это процесс разработки того, что делать и как это делать, чтобы достичь определенной цели (этапы 1 и 2).
- ***Контроль*** – это процесс обеспечения успешного выполнения запланированных задач (этапы 3 и 4)

Контур управления



Этап 1

- *Установите цели*
- Если вы собираетесь взять на себя какую-либо инициативу, большую или маленькую, вы сначала должны ясно представить себе, чего вы собираетесь достичь. Полезно также установить определенные критерии успешного достижения поставленной цели, чтобы знать, достигли вы ее или нет.

Этап 2


- ***Составьте план, определите параметры и выполняйте задачи***
- Выяснив, чего вы желаете достичь, важно далее спланировать, что следует сделать, а затем действительно начать выполнять запланированное. На этом этапе необходимо определить параметры – промежуточные контрольные показатели, которые можно рассматривать как критерии для оценки продвижения в направлении ваших целей.
- Они помогут определить, как далеко вы планировали продвинуться к указанной дате.

Этап 3

- *Проводите мониторинг движения к цели*
- Недостаточно просто определить соответствующие показатели: должен обязательно происходить процесс сравнения текущих реальных результатов с плановыми показателями. Аналогия- процесс выпекания пирога.
- акцентирует ваше внимание на том, что вы не должны ждать до последней даты, чтобы выяснить, будет ли конкретный план или проект выполнен вовремя, в рамках бюджета и в соответствии со стандартами.
- проверка *на протяжении всего периода* выполнения плана, является ли реальное продвижение достаточным.

Этап 4

- *Действуйте в соответствии с результатами мониторинга*
- Контроль достигнутых результатов может показать, что все хорошо, но, скорее всего, он покажет, что реальное продвижение не соответствует плану или даже что первоначальные цели изменились.
- Таким образом, мы могли бы оставить все как есть, пересмотреть задачи или, если это в пределах нашей компетенции, пересмотреть первоначальные цели.
- Затем мы продолжаем процесс мониторинга, проверки текущего состояния и возможных отклонений от намеченного плана, в случае необходимости проходя еще и еще раз по контуру управления, пока задача не будет выполнена.

- 
- Разделять цели результата (что достигнем?) и цели процесса (как достигнем?)

SMART цели

- **Конкретные (specific)** – ясные и четкие в отношении того, что должно быть достигнуто.
- **Измеримые (measurable)** – указывать, как (чем) будет измеряться успех.
- **Согласованные (agreed)** – в идеале с человеком, который будет работать ради достижения поставленной цели, и с любым, на кого может повлиять результат достижения цели.
- **Реалистичные (realistic)** – достижимые с учетом ограничений, накладываемых ситуацией, и необходимости согласования с другими целями.
- **Определенные по времени (timed)** – для достижения цели устанавливается необходимое время.

Этап 2-3: составьте план, определите параметры и выполняйте задачи

1. Планирование:

- — постановка ясных целей;
- — определение задач, которые следует выполнить;
- — распределение людей и других ресурсов, необходимых для выполнения задач;
- — составление рабочего плана, отвечающего вашим потребностям как менеджера.

2. Контроль:

- — мониторинг продвижения к цели;
- — пересмотр планов согласно контуру управления.

Этап 4: действуйте в соответствии с результатами мониторинга

После проведения мониторинга - одно из трех действий:

- **Пересмотреть цели.** Это радикальная мера, но иногда случается, что по мере выполнения плана истинный характер первоначально заявленных целей становится очевидным, и весьма разумным является внесение в них изменений.
- **Внести изменения в задачи,** которые все равно следует выполнить, чтобы избежать отклонений от плана (или компенсировать их). Выполняется больше задач либо намеченные задачи должны быть выполнены быстрее, чтобы компенсировать такую потерю времени.
- **Ничего не делать.** Это может оказаться разумным в том случае, если отклонения от плана незначительны.