

Целеполагание в проектной деятельности

Введение в тему

Целеполагание тесно связано с категориями эффективности, результативности бизнеса, зрелостью процесса управления организацией. Цель определяет то, во имя чего создана организация, а также является отправной точкой для разработки стратегии и бизнес-модели организации, как системы взаимосвязанных элементов, включающих в себя такие основные составляющие, как:

- участников бизнеса (включая партнеров и клиентов),
- продукты (услуги),
- показатели результативности бизнеса – индикаторы достижения цели,
- ключевые способности организации, виды деятельности и структуру бизнес-процессов по ним (основные, вспомогательные, обеспечивающие и бизнес-процессы развития – проект (программы),
- ресурсы (в т.ч. штатную структуру)
- полномочия и ответственность,
- учетную политику,
- стратегию взаимоотношений с участниками бизнеса и др.

Целеполагание организации на стратегическом уровне ориентирует усилия менеджмента на поиск оптимальных вариантов группировки доступных ресурсов в окружающем бизнес-пространстве и времени, с учетом выявленных ограничений. Этот процесс является важнейшим фундаментом формирования корпоративной компетентности, основанной на компетентности человеческих ресурсов, бизнес-процессов и видов деятельности, включенных в бизнес модель организации. В системе управления деятельностью предприятия, управление проектами является равноправной подсистемой, в ряде иных видов деятельности, включенной в отдельную классификацию бизнес-процессов – бизнес-процессы развития имеющих аналогично бизнесу: цели, продукты, показатели, и т.п., определение которых является процессом итерационного планирования системы, с первоначальным направлением сверху вниз. Данный процесс, при условии наличия компетентности участников, является гарантом целостности системы и обеспечения достижения стратегических целей бизнеса.

Качественное целеполагание системно снижает распыление ресурсов, консолидирует усилия всех сотрудников предприятия на пути к достижению стратегий бизнеса, через вертикально согласованные цели, с учетом, установленных для них плановых значений показателей (индикаторов достижения). Согласованность личных целей сотрудников, целей бизнес процессов, целей организации является важным условием эффективности бизнеса, а управленческие знания и навыки целеполагания

являются одной из важнейших составляющих компетентности менеджера проектов. Естественно, в организациях низкого уровня зрелости требования к данной компетентности (как индивидуальной, так корпоративной) могут быть низкими, но с ростом зрелости должны стать преобладающими.

Что же касается данного вопроса сегодня, то, по мнению инициаторов обсуждения темы, исходя из их опыта: в российском общем менеджменте, и в проектном в особенности, зачастую имеются определенные знания по целеполаганию, однако, по разным причинам опробование и закрепление их в навыках, в практической работе не осуществляется. В связи с этим, имеет место путаница целей бизнеса и целей проекта, целей проекта, и показателями (индикаторами их достижения), либо вообще с его задачами, а иногда подмена одних понятий, другими. Исходя из чего, с большой вероятностью можно предположить отсутствие системы целеполагания де факто. Функция целеполагания оторвана от процесса управления проектом, как правило, она вообще не рассматривается в «системном» перечне функций УП. Описания компетенций специалистов в УП не уделяют должного внимания требованиям к знаниям и навыкам менеджеров проектов в этом аспекте, а также имеют расплывчатые описания, с использованием дублирующих слов по одинаковым сущностям.

Где же скрыты причины такого положения дел? Как извлечь уроки из национального и мирового опыта в данном вопросе? Что можно предложить для системного решения проблем качественного целеполагания?

Эти и другие, смежные вопросы планируется вынести на обсуждение в рамках Семинара СОВНЕТ.