**Конспект лекції 4**

Теми: Планування особистої кар’єри менеджера і роль тайм–менеджменту в даному процесі

Цілепокладання в системі тайм–менеджменту. Самоконтроль і

Самомотивація

План лекції :

1. Сутність та зміст успіху. Системна концепція людини.

2. Визначення поняття «кар’єра». Адаптивно – розвиваюча концепція.

3. Ефективність та планування кар’єри.

4. Визначення понять «мета» і «цілепокладання».

5. Класифікація цілей. Система цілей: довго –, середньострокові, поточні.

6. Основні аспекти цілепокладання та формулювання цілей.

7. «Дерево цілей», «SMART» технологія постановки цілей.

Питання 1**. Сутність та зміст успіху. Системна концепція людини**

Під успіхом розуміють: удачу в досягненні чогось; загальносуспільне визнання;хороші результати в роботі чи навчанні. Отже, успіх перш за все пов’язаний з результативністю власної діяльності, тобто залежить від індивідуальних і ділових якостей людини. На його досягнення впливають життєві обставини, а також оцінка суспільством соціальної значимості досягнутого індивідом результату. Найчастіше успіх розглядають як подію, що отримує соціальну та суспільну оцінку. Суспільна значимість успіху відображає реальний зв’язок індивідуального успіху фірми і суспільства в цілому.

Притаманна індивіду «жага успіху» є його психологічною характеристикою і включає в себе такі компоненти: вміння визначити ціль і досягнути її власними силами, можливість по кожному рішенню бачити конкретний результат, схильність до помірного ризику при опорі на власні можливості, а не на випадок.

Крім того, важливий висновок, що потреба в успіху ефективно реалізується шляхом пошуку людиною нових способів використання своєї енергії, можливостей і сил в тому випадку, якщо оточення заохотить прагнення до успіху, створюючи умови для його досягнення. Слід також відмітити, що індивідуальний успіх залежить від обставин і тенденцій, характерних для кожного періоду. В період стабільності успіхом вважають просування по професійній драбині, в той час коли в кризові періоди успіхом можна вважати навіть збереження робочого місця.

Опорним поняттям наступної концептуальної ідеї самоменеджменту є суб’єкт ділової кар’єри – людина. Через розгляд проблеми людини можна зрозуміти, чому і який вид кар’єри вибирає індивід для досягнення успіху.

Вибираючи системний підхід в дослідженні людини як суб’єкта ділової кар’єри, треба приймати до уваги те, що системоутворюючими при цьому можуть бути різні чинники. Тому необхідно, щоб системний підхід:

– враховував взаємозв’язок біологічного, психологічного і соціального в людині,

– дозволив описувати не тільки статичний стан людини, але й її поведінку, дії при реалізації ділової кар’єри,

– дав можливість прив’язати ділове просування (переміщення) людини з іншими соціальними процесами,

– дозволив розглядати ділову кар’єру на протязі всієї трудової діяльності індивіду,

– враховував вплив на ділову кар’єру навколишнього середовища і соціальної сфери,

– дозволив би пояснити суть «кар’єрної» поведінки індивіду, а також механізми вибору тієї чи іншої індивідуальної кар’єри.

В контексті розглянутих вимог, проаналізуємо системну концепцію людини, як таку яка в найбільшій степені відповідає нашим цілям. Людина в даній концепції представлена у вигляді багаторівневої «системи»:

– Людина – жива система, яка відрізняється від всіх небіологічних систем

ознаками життя і своєю поведінкою. Це – постійно і безперервно діюча система, її зупинити неможливо. Вона виникає, розвивається, старіє і руйнується за особливими законами.

– Людина – саморегулююча система. Їй притаманні адаптивні механізми

саморегуляції, які дозволяють реагувати змінами власної поведінки на будь–які зміни оточуючого середовища.

– Людина – соціально інтегрована жива система. Ця властивість в ній виробилась під наростаючим впливом соціальних чинників в ході еволюції. Праця, свідомість, мова, мислення та інші атрибути людини суттєво вплинули на всі елементи і рівні системи, надавши її соціально інтегрованого характеру.

– Людина – відкрита система, яка не може існувати окремо від оточуючого природного та соціального середовища, без неперервного обміну з ним енергією та інформацією. Людина і середовище представляють собою нову систему, між елементами якої в процесі еволюції склалася динамічна рівновага. Будь–яке відхилення від неї служить основним джерелом активності живої системи.

Висновок: Людина як суб’єкт ділової кар’єри представляє собою живу, відкриту, соціально інтегровану, саморегулюючу, багаторівневу систему.

Виходячи з цього, щоб управляти собою, людина повинна в достатній степені володіти:

– здатністю до самопізнання, тобто достатньо добре знати себе, свої переваги і недоліки, рівень своїх знань, професійних навиків і особистих якостей,

– здатністю до самовизначення, тобто точно знати, чого хочеш, свої реальні потреби в спілкуванні, в досягненнях; бачити реально існуючі проблеми і передбачити ті, які можуть завадити досягненню намічених цілей; визначати для себе задачі як на найближчий час, так і на перспективу,

– самоорганізованістю, тобто бути здатним раціонально використовувати свої сили і час; організувати свою діяльність так, щоб вона приносила не тільки конкретні результати, але й задоволення; зуміти як мобілізувати себе на досягнення цілі, так і розслабитися, зняти напругу, використовуючи прийоми аутотренінгу,

– здатністю до самореалізації, тобто вміти проявити себе там, де це необхідно, на межі своїх можливостей; довести собі та іншим, на що спроможний, опираючись на свої творчі можливості,

– самодіяльністю, тобто вміти проявити ініціативу, самостійність, незалежність,

– самоконтролем, тобто вміти адаптуватися до кожного нового виду діяльності, виконувати свої функції з мінімальною кількістю помилок, якісно та ефективно,

– здатністю до самооцінки, тобто вміти об’єктивно оцінювати свої особисті якості і результати своєї діяльності, не завищуючи чи занижуючи їх,

– здатністю до самонавіяння, тобто вміти переконувати себе в чомусь і завдяки цьому підпорядковувати себе, свою поведінку власній волі і розуму; знімати за допомогою самонавіяння емоційно–нервову напруженість,

– здатністю до саморозвитку, тобто вміти активно працювати над собою,

вдосконалюючи свої творчі, професійні та інші якості.

Перераховані якості достатньо повно відображають можливості особи щодо самоуправління. Автори багатьох концепцій відійшли від традиційного принципу вибору роботи: спочатку вибір, а потім «підлаштування» себе під вимоги роботи. Замість ототожнення себе зі своєю роботою, пропонується інший шлях – зайнятися пошуками такої роботи, яка приносила б задоволення і повністю відповідала б природі людини. В цьому і полягає секрет успішної кар’єри.

Питання 2. **Визначення поняття «кар’єра». Адаптивно–розвиваюча концепція**

Кар’єра – це результат усвідомленої позиції і поведінки людини у сфері трудової діяльності, що пов’язаний з баченням працівником свого трудового майбутнього, шляхів професійного зростання та самореалізації.

З організаційної точки зору, кар’єра розглядається як сукупність взаємопов’язаних рішень особи про вибір того чи іншого варіанту майбутньої діяльності. Оскільки дані рішення приймаються в умовах недостатньої інформації, суб’єктивної оцінки себе та обставин, нехватки часу або емоційної нестабільності, вони далеко не завжди бувають послідовними або взагалі виправдними.

Кар’єра – успішне просування по службі в обраній сфері діяльності, досягнення більш високого статусу, престижу і влади; це послідовність відношень і ліній поведінки людини, пов’язаних з досвідом трудової діяльності протягом її життя; професія, яка потребує навчання і обирається для забезпечення життєвих потреб. Перспектива кар’єри створює «ефект привабливості» трудової діяльності для спеціалістів, є чинником поглиблення особистої зацікавленості до неї у людей з помітним індивідуально– особистим та службовим потенціалом. Змістовною складовою поняття кар’єри є просування, досягнення, перехід тощо. З цієї позиції, кар’єра – це процес, який

визначається як проходження, послідовність зміни робочого стану людини.

Тип кар’єрного процесу дає уявлення про особливості його виникнення,

направленості й внутрішньої організації, зовнішніх зв’язків, взаємодії щодо інших процесів. Основними типами кар’єрних процесів є:

1. Прогресивний тип – це розвиток на вищу ступінь ієрархії.

2. Регресивний тип – це спади стану різної протяжності; це рух кар’єрного процесу вниз.

3. Лінійний тип – кар’єрні процеси розвиваються безперервною послідовністю (по лінії); це процес професійного зростання.

4. Нелінійний тип – кар’єрні процеси проходять стрибками або проривами після довгого періоду кількісного зростання. Це проходження за ступенями вгору або вниз. При цьому завжди змінюється статус працівника.

5. По спіралі – кар’єрні процеси проходять послідовним освоєнням посад при просуванні за ієрархічною градацією.

6. Стагнація (застій) – це окремі випадки кар’єрних процесів, коли в них не відбувається суттєвих змін.

Ділова кар’єра – це поступове просування працівника по щаблям службової ієрархії або послідовна зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя, а також відповідна зміна розмірів винагороди та можливості самореалізації на кожному етапі кар’єрного зростання.

Внутрішньо–організаційна кар’єра – це процес коли конкретний працівник під час своєї професійної діяльності проходить всі етапи розвитку, а саме:

 працевлаштування на роботу;

 адаптація в організації;

 професійний розвиток;

 підтримка і розвиток індивідуальних та професійних здібностей;

 вихід на пенсію.

Така кар’єра може бути як спеціалізованою, так і неспеціалізованою.

**Міжорганізаційна кар’єра** – означає, що конкретний працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку, але послідовно в різних організаціях, і така кар’єра може бути як спеціалізованою, так і неспеціалізованою.

**Спеціалізована кар’єра** характеризується тим, що працівник в процесі професійної діяльності проходить стадії розвитку, але в рамках конкретної професії або сфери діяльності.

**Неспеціалізована кар’єра** характеризується тим, що працівник в процесі своєї трудової діяльності може змінювати професію або сфери діяльності.

**Вертикальна кар’єра** – це вид кар’єри, з яким найбільш часто асоціюється поняття ділової кар’єри, тобто сходження на більш високий рівень ієрархії в процесі професійної діяльності.

**Горизонтальна кар’єра** передбачає переміщення працівника в процесі професійної діяльності в іншу функціональну галузь діяльності або виконання певної службової ролі, яка не має жорсткого організаційного закріплення в структурі підприємства (керівник проекту).

**Ступенева кар’єра** – це вид кар’єри, що поєднує горизонтальну та вертикальну кар’єри, тобто просування працівника відбувається шляхом чергування горизонтального просування і вертикального зростання.

**Центроспрямована кар’єра** – це вид кар’єри, що характерний для обмеженого кола працівників, які мають широкі ділові зв’язки в організації. Цей вид кар’єриь характеризується рухом до керівного ядра організації, при чому працівник може займати незначну посаду в організації, однак завдяки своїм зв’язкам він може виконувати окремі важливі доручення керівництва організації, отримувати конфіденційну інформацію від керівництва, запрошення на важливі наради.

При влаштуванні на роботу людина ставить перед собою визначені цілі, але оскільки організація, приймаючи її на роботу, також ставить визначені цілі, то робітникуь необхідно уміти реально оцінювати свої ділові якості, вміти їх зіставляти з тими вимогами, які ставить перед ним організація або його робота. Від цього залежить успіх всієї його кар’єри.

Правильна самооцінка своїх ділових якостей передбачає знання себе, своїх сильних і слабких сторін. Тільки за цих умов можна правильно визначити цілі кар’єри.

Цілі кар’єри проявляються в потребі, для задоволення якої людина хотіла б мати конкретну роботу, займати визначений щабель на ієрархічній драбині посад. Цілі людини при виборі кар’єри зорієнтовані нате, щоб:

 займатися видом діяльності або займати посаду, яка відповідає самооцінці і тому дає моральне задоволення;

 отримати роботу або посаду, яка відповідає самооцінці, місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров’я і дозволяють організувати добрий відпочинок;

 займати роботу або посаду, які мають творчий характер, дозволяють досягнути визначеного ступеня незалежності;

 мати роботу або посаду, що добре оплачується або дозволяє одночасно

отримувати побічні доходи чи продовжувати активне навчання.

Цілі кар’єри змінюються як з віком, так і по мірі того, як змінюється людина з підвищенням кваліфікації і місця роботи.

Формування цілей кар’єри – це постійний процес.

Адаптивно–розвиваюча концепція. Кінцевою ідеєю в концепції самоменеджменту є «кар’єрна» поведінка людини, основана на адаптивно–розвиваючому механізмі. Суть механізму в тому, що нова трудова ситуація, що виникне на наступному ступені кар’єри, порушить рівновагу системи «людина–ділова сфера» і актуалізує адаптивну потребу – потребу у встановленні рівноваги. При цьому мотивується адаптивна поведінка людини,

направлена на освоєння нової трудової ситуації та досягнення в ній успіху. Встановлення рівноваги в результаті адаптації, досягнутий при цьому успіх збагачують соціальним досвідом, збільшують адаптивний потенціал, розвивають людину як особистість.

В результаті, адаптивно–розвиваючий механізм діяльності людини може бути використаний для опису «кар’єрної» поведінки. Адаптивно–розвиваюча концепція самоменеджменту ділової кар’єри може бути представлена у вигляді теоретичного «пакета» – сукупності теорій та ідей: успіху як цілі та мотиву кар’єри, ідеї людини як живої біопсихосоціальної, відкритої, багаторівневої системи, направленої на свою життєздатність (життєзабезпечення), ідеї соціологічного моделювання, теорії типів особистості (К.Г. Юнг), ідеї адаптивно–розвиваючого механізму «кар’єрної» поведінки працівника.

Питання 3. **Ефективність та планування кар’єри**.

Ефективність кар’єри оцінюється як самою людиною, так і організацією в цілому.

Із великої кількості критерій ефективності кар’єри найбільш розповсюдженими є: оцінка діяльності в кар’єрі, відношення до кар’єри, адаптація в кар’єрі та індивідуальність в кар’єрі.

Індикатором оцінки діяльності в кар’єрі є зарплата і посада, тобто чим швидше росте зарплата і чим швидше відбувається просування по службі, тим вищий рівень такої оцінки. Оцінка діяльності відображає ступінь індивідуального внеску в досягнення головних цілей організації. Разом з тим, правильній оцінці діяльності, пов’язаної з кар’єрою, можуть завадити дві обставини. По –перше, організація не завжди в повній мірі в змозі оцінити роботу працівника, і по–друге, погляди на майбутнє, які організація пов’язує з конкретною людиною, можуть не співпадати з метою самої людини або її

здібностями.

Відношення до кар’єри визначається сприйняттям і оцінкою людини своєї кар’єри. Чим позитивніше це сприйняття, тим ефективніша кар’єра.

Адаптація в кар’єрі означає застосування працівниками новітніх знань, навичок, технологій, що пов’язано з притаманними сучасним професіям змінами і розвитком.

Працівники, які не здатні адаптуватися до цих змін і використовувати їх у своїй діяльності, не мають шансів зробити кар’єру.

Індивідуальність в кар’єрі характеризується ступенем усвідомлення людиною своїх інтересів, оцінок та сподівань на майбутнє, тим, як людина розглядає власний спосіб життя, і ступенем сприйняття нею самої себе як продовження свого минулого. При цьому важливо відповісти на питання: «Ким я хочу бути, і що повинен зробити, щоб стати тим, ким я хочу бути»?

Кар’єра зазвичай цікавить всіх працівників. Основною причиною невдоволення роботою є незадовільна політика підвищення по службі. В зв’язку з цим, планування кар’єри є одним з важливих заходів роботи з спеціалістами. Останнім часом за кордоном відмічається збільшення фундаментальних досліджень з проблеми професійного просування, а також кількості компаній, які вкладають значні кошти у вирішення проблем службового просування молодих спеціалістів, володіючи запасом теоретичних знань і потенційно здатних зайняти керівні посади.

Фірмами і консультантами вивчаються спеціальні аспекти процесу службовогоь просування, а саме: мотивація поведінки в залежності від кар’єрних амбіцій, «покровительські» відносини, прагнення до матеріального добробуту, особливості службового росту в залежності від статі тощо.

Класифікація швидкості службових просувань: стрімкий зліт; повільний, але постійний ріст; повільне просування.

Практиками запропонована система поточного обліку молодих спеціалістів, яка сприяє оптимальному переміщенню кадрів в структурі робочих місць з врахуванням потреб виробництва і бажань спеціалістів. Дана система заснована на систематичному спостереженні за службовим просуванням і дозволяє вирішити багато проблем спеціалістів. Кар’єра працівника, як об’єкт планування і управління здійснює істотний вплив на стабільність кадрів і мотивацію до оволодіння новими професіями.

Планування кар’єри може бути загальним і конкретним.

Загальні кар’єрограми являють собою набір декількох можливих напрямків службового росту спеціалістів або групи спеціалістів, а конкретні – чіткий графік заміщення посад і відповідного навчання. На основі моделей ділової кар’єри спеціалістів і менеджерів, перспектив розвитку структур управління, штатних розкладів, аналізу динаміки росту потреб в управлінських кадрах розробляються карти службового просування персоналу в межах фірми.

Таким чином, планування кар’єри – це узгодження прагнень людини, яка робить кар’єру, з можливостями організації, що тісно пов’язані з траєкторією кар’єри (послідовність робіт, через які проходить людина, яка може привести до досягнення особистої кар’єрної мети), яка обумовлена цими можливостями.

Практика показує, що планування кар’єри найбільш ефективне для людей, які мають відносно великі потреби у владі, зростанні і просуванні, мають успішне досьє по попередній кар’єрі і володіють вмінням реалізувати власні плани щодо кар’єри.

Для узгодження потреб працівника і організації використовується офіційне і неофіційне консультування, симпозіуми та семінари.

Неофіційні консультації проводить відділ кадрів для бажаючих оцінити свої здібності та можливості, надаючи при цьому інформацію для подальшого планування

кар’єри. Таке консультування базується на оцінці роботи працівників і згідно такої оцінки визначають, як виконують свою роботу працівники, і чого від них очікувати в майбутньому.

Офіційне консультування включає симпозіуми, центри по оцінці і центри по вдосконаленню кар’єри.

Консультування по кар’єрі – це скеровуючий процес, який спонукає людину переглянути своє життя і мету, а потім визначити, яким чином її конкретна майстерність і здібності відповідають поставленій меті. Більшість кваліфікованих професійних консультантів по кар’єрі використовують дискусії, тести, інспектування, життєвий досвід та інші методи оцінки для того, щоб люди оцінили самих себе і визначили власні сильні та слабкі сторони. Практика показує, що планування кар’єри найбільш ефективне для людей, які мають відносно великі потреби у владі, зростанні і просуванні, мають успішне досьє по попередній кар’єрі і володіють вмінням реалізувати власні плани щодо кар’єри.

Вивчення теоретичних і практичних основ управлінської кар’єри стає об’єктивною умовою успішної діяльності як людини, так і організації в цілому.

Питання 4. Визначення понять «мета» і «цілепокладання»

Будь–яка діяльність людини спрямована на реалізацію певної мети. Усе, що ми робимо, має певний сенс лише тоді, коли дає змогу отримати бажаний результат (наприклад, продукт, винагороду чи просто задоволення від діяльності). Зазвичай цей кінцевий результат уявляється в нашій свідомості у вигляді певного ідеального образу, більш чи менш усвідомленого. Такий ідеальний образ майбутнього результату діяльності називають метою.

Мета є основним компонентом діяльності, її ключовою ознакою. Саме наявність мети відрізняє діяльність від будь–яких інших видів активності людини

Крім категорії «мета» використовують також категорію «ціль». На відміну від «мети» як деякого загального образу майбутнього результату, «ціль» означає конкретний орієнтир дій, ніби «мішень», в яку слід влучити. Ми будемо вживати категорію ціль для позначення конкретного, точного, чітко визначеного бажаного результату діяльності.

Постановку чи формулювання цілей називають у психології цілепокладанням.

Цілепокладання –важливий компонент планування діяльності.

До функцій цілепокладання в управлінні діяльністю можна віднести:

 надання сенсу людській активності;

 установку пріоритетів;

 планування і проектування, економію витрат;

 мобілізацію, активізацію;

 позитивне емоційне підкріплення;

 концентрацію зусиль, організацію, узгодження;

 контроль.

Базисом для ефективного використання свого часу служить використовувана система цілепокладання. Можна з упевненістю стверджувати, що наявність виразної і недвозначною мети у кожної людини значно підвищує його здатність трудитися ефективно. У контексті підвищення організаційної ефективності необхідно співвідносити особисті цілі співробітників з системою корпоративних цілей.

Свою версію особистого цілепокладання пропонує С. МакГі. На її думку, коло ефективності включає чотири ключові компоненти:

1) визначення значущих цілей;

2) визначення стратегічно важливих дій;

3) планування і виконання стратегічно важливих дій;

4) аналіз і оцінка успіху в просуванні до мети.

Перший компонент дозволяє в будь–який момент часу порівнювати поточний стан справ з бажаним.

Другий пункт даної системи передбачає складання переліку завдань, що не залежать від інших дій і ведуть до реалізації цілей.

Третій компонент має на увазі складання реалістичних планів і втілення їх у життя.

На підсумковому етапі даного циклу здійснюється «звірення» отриманого

результату з тим, що планувалося, і на підставі цього – визначення нових значущих цілей.

Питання 5. **Класифікація цілей. Система цілей: довго–, середньострокові, поточні**

Ієрархічність є першим критерієм класифікації цілей. Відповідно до цього критерію цілі поділяють на цілі вищого рівня і цілі нижчого рівня.

Другим критерієм класифікації виступає особа, яка висуває ціль. Відповідно до цього за спрямованістю дій мета буває: внутрішня – висунута самою людиною як наслідок її потреб і мотивів (реалізація таких цілей ініціюється власною мотивацією людини) та зовнішня – задається іншою людиною і виражає суспільну потребу (забезпечується зовнішнім стимулюванням).

За масштабом виокремлюють;

стратегічні цілі (довгоочікувані результати),

тактичні (результат близького майбутнього)

оперативні (бажаний поточний результат) цілі.

За часом цілі поділяють на:

довгострокові (5–10 років), середньострокові (1–5 років), короткострокові (до 1 року).

Довгострокові охоплюють період від десяти до двадцяти п’яти років, хоч у деяких випадках довгостроковими можна вважати і цілі, яких досягають через три–п’ять років.

Середньострокові цілі конкретизують орієнтири, визначені на більш тривалу перспективу.

Короткострокові (поточні) цілі характеризуються більшою конкретизацією та деталізацією (часовий горизонт –один–два роки) і здебільшого зазначають, що треба досягти (в кількісному виразі).

За рівнем конкретизованості формулювання цілі поділяють на:

- загальні – опис результату в загальних поняттях,

- орієнтовні –опис результату без можливостей його оцінювання (коли час і умови варіюють),

- точні –опис результату, якого можна досягти, коли час і умови константні й результат можна проконтролювати. Абсолютно точна, конкретизована ціль має характер завдання (спрямована на виконання окремої дії чи операції).

За важливістю: першочергові, другорядні

З а вимірюваністю: кількісні, якісні

Питання 6. **Основні аспекти цілепокладання та формулювання цілей**.

Перш ніж приступити до цілепокладання, необхідно добре розуміти сутність цього процесу. Досить важко дати целеполаганию коротке і ємне визначення, але можна сформулювати описову визначення, в якому перераховані його найбільш важливі смислові моменти.

Можна виділити одинадцять ключових аспектів цілепокладання;

1. Цілепокладання– найважливіший механізм реалізації потреб.

2. Мета – це мотивоване, усвідомлене, виражене в словах передбачення

майбутнього результату.

3. Цілепокладання – прояв і спосіб реалізації даної людині свободи волі. Дійсно ефективні цілі людина ставить перед собою тільки сама, може осмислено прийняти чужі цілі, лише узгодивши їх із власними, а не піддавшись тиску ззовні.

На вибір цілей впливають: соціальні норми і цінності, мода, стереотипи, думки інших людей та багато іншого. Але в будь–якому випадку відповідальність за вибір конкретної мети лежить тільки на самій людині.

4. Цілепокладання пов’язано з категоріями закономірності і необхідності – людина не планує випадковості, прогнозує і прагне до найбільш вірогідного результату.

5. При правильному ціле покладанні, мета – джерело енергії, рух, розвиток, активність, зміна.

6. Цілі індивідуальні. Навіть при зовнішньому збігу (у назві, формулюваннях) вони різні на рівні глибинного особистісного сенсу.

7. Цілепокладання – активний творчий процес. Цілі ніколи не дані заздалегідь, їх необхідно відмовити, знаходити, винаходити, формулювати, ставити.

8. Важливо розуміти, що метою може бути не зовнішній результат, а внутрішній стан.

9. Цілі людини пластичні, вони неминуче змінюються в процесі їх досягнення (аж до повного знецінення). Можуть існувати довгострокові цілі, час досягнення яких–вся (або майже вся) життя.

10. Якісне цілепокладання неможливе, якщо немає необхідної і достатньої

інформації:

1) про самого себе;

2) про навколишній світ;

3) про засоби, способи, правила, технології діяльності.

Інтуїтивний пошук цілей є найбільш поширеним життєвим варіантом визначення мети.

Метод «винаходу» цілей найбільше підходить для пошуку незначних за масштабом короткострокових цілей. Цей метод можна охарактеризувати як експериментальний,заснований на пробному досягненні можливої цілі в зменшеному масштабі.

Для пошуку довгострокових і масштабних цілей краще використовувати метод «обчислення» цілей, сутність якого полягає в підборі (або виборі) цілі відповідно дозаздалегідь сформульованими якісними і кількісними критеріями. У найпростішомуваріанті метод нагадує процедуру експертної оцінки, коли варіанти можливих цілей оцінюються по ряду критеріїв; набрав найбільшу суму за всіма критеріями варіант і стає головною метою

Слід зазначити, що метод «обчислення» більшою мірою підходить для організаційного цілепокладання, для постановки зовнішніх, об’єктивних цілей. При організаційному целепокладанні звичайно простіше сформулювати чіткі критерії «хорошої» цілі, а при бажанні можна створити навіть формалізовану модель вибору мети, що зв’язує використовувані критерії в єдину систему. У більшості ситуацій індивідуального цілепокладання, коли мова йде про внутрішні, суб’єктивні цілі, метод може просто не охопити всього різноманіття критеріїв (часто погано усвідомлюваних і не–формалізованих, в достатній мірі описують мету.

Четвертим способом пошуку цілей є їх вибір з вже відомих, раніше існуючих цілейта їх прийняття (визнання, припис) як «своїх». З розділів 4.4 та 4.5 ми знаємо, що мета завжди є індивідуальною цінністю (в іншому випадку, якби вона не була цінністю, ми не стали б прагнути до її досягнення), заснованої на соціальних цінностях. Саме тому будь– яка мета має не тільки індивідуальний, але і соціальний характер; навіть якщо нам здається, що ми прагнемо до чого–небудь унікальному, наділі виявляється, що «ніщо не нове під Місяцем», і до досягнення даної мети прагнула або прагне ще добра половина людства.

Подібне положення справ дає нам можливість просто «запозичувати» будь–які існуючі в суспільстві цілі, які здаються нам привабливими. Слід обмовитися, що подібний спосіб пошуку цілей, заснований на копіюванні і наслідуванні, цілком застосовний для індивідуального цілепокладання, але є слабким варіантом для організаційного визначення мети. Копіювання цілей (навіть у зміненому вигляді) для організації – тривожний симптом того, що вона «пасе задніх» у конкурентів.

Як показує практика, до найпоширеніших помилок, що перешкоджають

досягненню цілей належать:

 цілі, які не прописані;

 цілей занадто багато;

 цілі не чітко формульовані;

 час виконання цілей визначено не правильно;

 перфекціонізм (досконалість в усьому);

 відсутність планів для реалізації тощо.

Питання 7. **«Дерево цілей», «SMART» —технологія постановки цілей.**

На особливу увагу заслуговує методика «дерево цілей», що характеризується зв’язками між цілями системи і засобами їх досягнення, під якими розуміють рівні цілей.

«Дерево цілей» – це графічне зображення взаємозв’язку і підпорядкованості цілей, що відображає розподіл місії і мети на цілі, під цілі, завдання та окремі дії.

«Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас»

Головна перевага «дерева рішень» перед іншими методами – можливість пов’язати ставлення цілі з діями, що підлягають реалізації в сьогоденні.

Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» – декомпозиція.

Декомпозиція (розукрупнювання) – це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові.

Вимоги до побудови «дерева цілей»:

1. Цілі кожного рівня повинні бути порівнянні по масштабу і значенню.

2. Формулювання цілей повинне забезпечувати можливість кількісної і якісної

оцінки досягнення мети.

3. Основним принципом побудови дерева цілей є повнота редукції, тобто кожна мета певного рівня повинна бути зображена у вигляді підцілей наступного рівня так, щоб сукупність підцілей давала повне уявлення про початкову ціль.

4. Формулюючи цілі різних рівнів необхідно описати бажані результати, а не способи їх отримання.

5. Підцілі кожного рівня повинні бути незалежні одна від однієї і не повинні виходити одна з іншої.

6. Ознакою завершення побудови дерева цілей є формулювання таких понять, які визначають альтернативні способи досягнення цілі. Самі вони не є цілями, це заходи щодо досягнення цілі вищого рівня.

7. Відсутність суперечностей між цілями, що знаходяться на різних рівнях «дерева цілей».

8. Декомпозицію місії і цілі на всіх рівнях слід проводити за одним і тим же методологічним підходом.

9. Цілі усіх рівнів мають бути виражені в конкретних обсягах, строках з

визначенням конкретних виконавців (відповідальних).

10. Забезпечення узгодженості, зв’язку між цілями різного порядку. При цьому слід враховувати наявність двох видів зв’язків між цілями – горизонтальних і вертикальних.

При конструюванні «дерева цілей» важливу роль відводять вибору стратегічної місії та генеральної мети. Другий і третій рівень реалізуються за допомогою алгоритму «мета/ціль – ресурси». Вирішення завдань – комплекс ресурсів і дій, за допомогою яких забезпечується досягнення генеральної цілі.

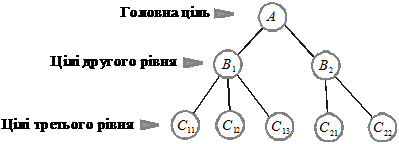


Рис. Дерево цілей

Побудова «дерева цілей» будь–яким методом базується на таких якостях цілей, як:

 підпорядкованість – одні цілі обумовлюють інші;

 розгорнутість – здатність зображення якої–небудь загальної мети декількома конкретними цілями;

 співвідносна важливість – різні цілі мають різне значення. Це дозволяє рангувати цілі, виділяючи серед них більш менш важливі.

Методика «дерево цілей» є індивідуальною, однак незмінною залишається матриця втілення процесу цілепокладання.

«SMART» технологія постановки цілей

SMART з англійської перекладається як розумний. Саме по собі слово повинно нам нагадати, що будь–яку мету треба сформулювати «по–розумному», правильно, точно, розуміючи, що від неї залежить 50% майбутнього результату.

Однак, це слово в нашому випадку має додатковий сенс, тому що є абревіатурою.

Найпопулярнішим перекладом і розшифровкою цієї абревіатури можна вважати

наступну:

 Конкретність (Specific)

 Вимірність (Measurable)

 Досяжність (Achievable)

 Реалістичність (Realistic)

 Визначеність за термінами (Time–bound)

У міжнародній тренінговій практиці прийнятим є опис цілей за принципами «SMART» –від перших літер англійських слів:

Specific – конкретність – формулювання цілі має бути чітким і зрозумілим для того, кому вона призначена, не викликати додаткових запитань, мати чітку практичну спрямованість;

Measurable – вимірність (інструментальність, діагностичність) –відображує вимогу вказування норм припустимого результату, що дає змогу оцінити міру його досягання і підібрати відповідний інструмент діагностування;

Achievable – досяжність цілі відображає очевидність шляху її реалізації;

Realistic – реалістичність вказує на загальну можливість її реалізації з

урахуванням наявних можливостей суб’єкта, умов і засобів;

Time–bound – термін реалізації означає обов’язкове планування необхідного часу досягання поставлених цілей.

Постановка SMART–цілі: декілька порад – Хочете виконання цілей – навчитеся їх записувати. Пам’ятайте, що цілі повинні залежати тільки від ваших зусиль.

Записуйте мету, як ніби вона вже відбулася, або відбувається в теперішньому часі. Не бажано вживати частку «не». (Приклад неправильної мети «я не стану дратуватися на зауваження на мою адресу» краще замінити формулюванням «я вислуховую зауваження колег та самостійно вирішую, що робити далі»). Взагалі, уникайте негативних слів типу «поганий», «невдалий», «помилки», «невдачі». На вашому аркуші повинні бути тільки справи, слова, думки, багаторазове прочитання яких вам принесе задоволення, зарядить позитивною енергетикою.

Ефективність цього методу перевіряється через досягнення очікуваного результату.