**1. Постановка целей. Принципы целеполагания.**

Целеполагание – это фундаментальное понятие в теории управления и теории деятельности, связанное с выбором и реальным определением цели, которая представляет собой образ будущего результата деятельности. Целеполагание выступает в качестве реального интегратора различных действий в конкретную систему целей, средств и результатов.

Центральный пункт целеполагания – определение цели через механизм реализации, так как цель без определения средства не является подлинной целью, а всего лишь первоначальным мыслительным проектом. Получив определение через конкретное средство реализации в процессе целеполагания, цель приобретает законченную форму и становится действенным фактором человеческой деятельности.

Цель – это планируемый и желаемый результат деятельности и, на достижение которого направлены усилия группы людей, или персонала организации. Цели призваны отражать основные направления деятельности организации и конкретизировать их работу на каждом этапе развития.

В научной литературе существует следующая классификация целей.

1. По степени важности: стратегические и тактические цели.

2. По содержанию: экономические, социальные, научные и технические.

3. По сфере реализации: административные, производственные, финансовые.

4. По направленности действия: внешние и внутренние.

5. По уровню иерархии цели могут относиться к организации (общеорганизационные) или к ее отдельным подразделениям (частные).

6. По ориентированности – промежуточными и конечными.

Система целей организации может носить иерархический характер, т.е. цели низшего уровня обусловлены и подчинены целям высшего уровня. Система целей организации может быть представлена в виде дерева целей, от ствола которого (миссии) расходятся несколько крупных ветвей (общеорганизационных целей), а от них более мелкие ветви (специфические цели, цели подразделений).

Цели организации не всегда должны быть связаны и взаимообусловлены, и изобразить их в виде дерева целей не представляется возможным. В таком случае цели можно ранжировать по степени значимости, по срокам достижения.

**2. Классификация целей.**

В самом общем виде цель – генеральное направление действий, описывающее будущее состояние. В свою очередь, ограничения – это конкурирующее с главной целью из разряда второстепенных, которая противоречит ей и достижение которой нежелательно.

Цели и ограничения выполняют следующие задачи:

1. Инструмент управления (руководящие требования);

2. Критерий принятия решений;

3. Инструмент координации;

4. Инструмент контроля.

Формулировка целей и ограничений является важной задачей менеджмента. При этом необходимо четко определить:

• содержание цели;

• ее размер (максимум, минимум, уровень);

• временные параметры;

• пространственные характеристики;

• персональную привязку;

• ранг в иерархии целей.

Соблюдение ранее рассмотренных требований к целям управления задает им системных характер, предполагающий определенную классификацию.

Классификация целей может осуществляться:

• по охватываемой сфере (общая, частная цель);

• по значению (главная, промежуточная, второстепенная);

• по количеству переменных (одно- и многоальтернативная);

• по предмету цели (рассчитаны на общий или частный результата);

• по источникам формирования цели могут быть заданы из вне и сформировавшиеся внутри организации;

• по степени важности цели делятся на: стратегические и тактические;

• по содержанию цели подразделяются на технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные и т.д.;

• по времени цели различаются на: краткосрочные (до одного года), среднесрочные (от 1 года до 5 лет), долгосрочные (дольше 5лет);

• по форме выражения выделяют цели, которые характеризуются количественными показателями, и описываемые качественно;

• по признаку времени среди целей различают стратегические, текущие и оперативные;

• по уровню иерархии определяются миссия, главная, общие и специфические (локальные) цели;

• по особенности взаимодействия цели могут быть безразличными по отношению друг к другу (индифферентными), конкурирующими, дополняющими (комплиментарными), исключающими друг друга (антагонистическими), совпадающими (идентичными).

**3. Соотношение цели и времени.**

Планирование означает подготовку к реализации целей и упорядочение рабочего времени. Из практики известно, что при затрате 10 минут на планирование рабочего времени можно ежедневно сэкономить до двух часов.

Для рационального использования своего времени менеджеру необходимо, прежде всего, чётко уяснить свои основные функции, цели, задачи и бюджет времени. При планировании следует учитывать такие основные правила:

1. При составлении плана на день оставить 40 % времени свободным, то есть 60 % времени отвести на плановые работы, 20 — на непредвиденные, 20 % — на спонтанно возникающие;

2. Необходимо постоянно фиксировать затраченное время. При этом следует указывать, как и на какие нужды оно было затрачено. В результате менеджер, имея полное представление о затратах своего времени, может составлять план на будущее;

3. Для составления хорошего плана с чётким указанием использованного времени необходимо распределить свои задачи на долго-, средне- и краткосрочные;

4. Основные принципы составления плана: регулярность, системность, последовательность;

5. Для обеспечения реальности планирования следует планировать такой объём задач, с которым менеджер может реально справиться.

Основой плана использования времени специалиста может служить его перспективный план. С учётом этого многолетнего плана составляют годовой план, который охватывает квартальные планы. Квартальные планы могут быть скоординированы с годовым планом и подразделены на месячные планы. Исходя из этого, недельно-суточный план будет наиболее точным планом использования рабочего времени специалиста. План на рабочий день представляет собой важнейшую ступеньку в планировании рабочего времени, он постоянно контролируется и корректируется с учётом обстановки.

**4. Виды целей**

*Оперативные цели*

В бизнесе, оперативные цели являются краткосрочными целями, достижение которых приносит организацию к ее долгосрочным целям.. Оперативные цели, как правило , устанавливаются менеджерами среднего звена в течение следующих шести до двенадцати месяцев , основанных на цели организации. Они должны быть достижимыми и специфичными , так что они могут обеспечить четкое руководство для ежедневного функционирования определенных операций.

*Тактические цели*

Тактические цели обеспечивают перевод стратегических целей в термины и показатели, которые могут быть использованы при принятии решений;

имеют своей основой стратегические цели, направленные на их поддержку;

более конкретны, чем стратегические цели.

Примерами тактических целей могут быть обеспечение строгого контроля издержек, своевременное выполнение заказов, предоставление клиентам широкого спектра услуг.

*Стратегические цели*

Стратегические цели – это цели, для достижения которых нужно разрабатывать стратегию. Или – это такие цели, которые являются основой для выработки стратегии.

Стратегия как способ действий становится необходимой в ситуации, когда для прямого достижения основной цели недостаточно наличных ресурсов. Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели (Википедия).

Обычно стратегические цели ставятся на длительные сроки – 5-10 лет, реже на 2-3 года. И хотя стратегические цели, как правило, являются долгосрочными целями, нельзя поставить знак равенства между стратегическими и долгосрочными целями.

**5. Планирование по АВС-системе**

Началом создания данной системы послужило то, что, как показывает опыт, процентное соотношение важных и неважных дел практически одинаково. Поэтому все занятия распределяются по степени значимости, где каждой ступени присвоена буква.

То, что нужно выполнить в первую очередь, – помещается в группу «А»: это самые важные и значимые дела. В группы «В» и «С» распределяются дела с меньшим показателем срочности.

• Срочные дела группы «А» составляют 15% времени и приносят 65% результатов.

• Менее срочные дела группы «В» забирают около 20% времени, при этом приносят столько же результатов.

• Малозначительные дела «пожирают» 65% ресурсов и приносят около 15% результата.

Исходя из этого была разработана следующая «инструкция по эксплуатации» системы:

1. Составьте общий список дел.

2. Систематизируйте каждое по срочности.

3. Пронумеруйте дела по установленной важности.

4. Распределите все задачи по вышеупомянутым категориям.

5. Задачи из группы «А» решайте самостоятельно.

6. Из группы «В» перепоручите сотрудникам.

7. Задачи группы «С» нужно свести к минимуму (устранить) или также перепоручить.

**6. Планирование по Эйзенхауэру**

Здесь управление временем происходит по принципу распределения всех дел по категориям:

• Важно и срочно.

• Не важно, но срочно.

• Важно, но не срочно.

• Не важно и не срочно.

В идеале, основную часть времени нужно уделять второй группе. При правильном планировании первая группа вообще должна оставаться пустой, что говорит о рациональном использовании времени. Дела из четвертой области должны отнимать минимум времени, так как сюда входят развлекательные мероприятия.

При правильном планировании первая группа вообще должна оставаться пустой, что говорит о рациональном использовании времени.

|  |  |
| --- | --- |
| А Важно и срочно | В Важно, но не срочно. |
| С Не важно, но срочно. | D Не важно и не срочно. |

Для удобства ежедневного планинга метод Эйзенхауэра подразумевает построение матрицы, состоящей из четырех квадрантов, где по две оси, срочности и важности. В каждый из них вписываются ежедневные дела (после распределения их по представленным группам).

# **5. SМАRТ-технология постановки целей.**

Как необходимо ставить цели, чтобы они были достигнуты и с тем результатом, который вам необходим? Цели должны быть умными. Что это означает? В практике управления существуют так называемые SMART-критерии, которым должны соответствовать цели. SMART– критерий точного определения целей в процессе целеполагания. SMART — это аббревиатура, образованная первыми буквами английских слов:

* конкретный (specific);
* измеримый (measurable);
* достижимый (attainable);
* значимый (relevant);
* соотносимый с конкретным сроком (time-bounded)

Само слово smart в переводе на русский и означает «умный». Таким образом, правильная постановка цели означает, что цель является конкретной, измеримой, достижимой, значимой и соотносится с конкретным сроком.

SMART – это один из акронимов, то есть аббревиатура, которая имеет значение еще и как самостоятельное слово. В переводе с английского языка слово «smart» означает «ловкий, расторопный, находчивый, энергичный, проворный».

В отличие от сбалансированных систем показателей, десятков финансовых коэффициентов, технология SMART максимально приближена к реалиям жизни, не требует излишних усложняющих действий, не уводит в дебри «философии менеджмента», т.е. не относится к категории «заумь». Кроме этого, известно, что народная мудрость говорит о том, что хорошо контролировать можно то, что можно «удержать в руке», «пересчитать по пальцам». SMART включает как раз 5 основных требований к постановке целей, а именно:

«S» (Specific -Конкретный)

Цели должны быть обозначенными в виде четких результатов. Объясняется, что именно необходимо достигнуть. Цель по SMART должна быть конкретной, что увеличивает вероятность ее достижения. Понятие «Конкретный» означает, что при постановке цели точно определен результат, который Вы хотите достичь. Сформулировать конкретную цель поможет ответ на следующие вопросы:

* Какого результата я хочу достичь за счет выполнения цели и почему?
* Кто вовлечен в выполнение цели?
* Существуют ли ограничения или дополнительные условия, которые необходимы для достижения цели?

Всегда действует правило: одна цель — один результат. Если при постановке цели выяснилось, что в результате требуется достичь нескольких результатов, то цель должна быть разделена на несколько целей.

«M» (Measurable - Измеримый)

Цели должны быть измеримыми в конкретных показателях. На этапе постановки цели необходимо установить конкретные критерии для измерения результата и процесса выполнения цели. Если показатель количественный, то необходимо выявить единицы измерения, если качественный, то необходимо выявить эталон отношения. Например, «увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года». В постановке измеримой цели помогут ответы на вопросы:

* Когда будет считаться, что цель достигнута?
* Какой показатель будет говорить о том, что цель достигнута?

Какое значение у данного показателя должно быть для того, чтобы цель считалась достигнутой?

«A» (Attainable, Achievable - Достижимый)

Цели должны быть достижимы, так как реалистичность выполнения задачи влияет на мотивацию исполнителя. Если цель не является достижимой — вероятность ее выполнения будет стремиться к 0. Достижимость цели определяется на основе собственного опыта с учетом всех имеющихся ресурсов и ограничений. Ограничениями могут быть: временные ресурсы, инвестиции, трудовые ресурсы, знания и опыт исполнителя, доступ к информации и ресурсам, возможность принимать решения и наличие управленческих рычагов у исполнителя цели. Объясняется, за счёт чего планируется достигнуть цели. И возможно ли её достигнуть вообще? Например, «увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года, за счет снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 % от текущего количества». А вот совершить кругосветный круиз на резиновой лодке вряд ли удастся.

«R» (Relevant - Актуальный, значимый, реалистичный, приемлемый)

Цели должны быть реалистичными и значимыми, то есть достижимыми конкретными исполнителями. Определение истинности цели. Действительно ли выполнение данной задачи позволит достичь желаемой цели? Необходимо удостовериться, что выполнение данной задачи действительно необходимо. Для определения значимости цели важно понимать, какой вклад решение конкретной задачи внесет в достижение глобальных стратегических задач компании. В постановке значимой цели поможет следующий вопрос: Какие выгоды принесет компании решение поставленной задачи? Если при выполнении цели в целом компания не получит выгоды — такая цель считается бесполезной и означает пустую трату ресурсов компании.

«T» (Time-bound - Ограниченный во времени)

Цель по SMART должна быть ограничена по выполнению во времени, а значит должен быть определен финальный срок, превышение которого говорит о невыполнении цели. Установление временных рамок и границ для выполнения цели позволяет сделать процесс управления контролируемым. При этом временные рамки должны быть определены с учетом возможности достижения цели в установленные сроки.

Алгоритм постановки целей с помощью системы SMART выглядит следующим образом:

* пишется список возможных целей и проводится спецификация результата (точное его описание) (S);
* каждая из целей обосновывается, человек оценивает значимость каждой цели для его деятельности, причем для этого могут быть разработаны отдельные критерии для оценивания важности целей (например, по 10-балльной шкале) (А);
* человек прогнозирует и оценивает степень достижимости целей (R), вплоть до применения числовых оценок вероятности достижения целей, различных коэффициентов достижимости и т.п. (например, также по 10-балльной шкале);
* для каждой из целей выбирается по 35 критериев измерения и контроля достижения (М). Важно, чтобы эти критерии измерения промежуточных результатов были достаточно удобными. Одним из таких распространенных критериев измеримости цели являются финансовые показатели.

для выбранных целей указываются точные сроки их достижения, затем пишется план, в котором выделяются промежуточные этапы достижения целей (Т).

Алгоритм оценки и постановки целей с помощью системы SMART оперирует с избыточным количеством целей, постепенно на каждом этапе целеполагания отбрасывая слабые цели, получившие наиболее низкие или негативные оценки.

# **6. Проектная система постановки целей (по Г.Архангельскому)**

Для проблемной ситуации в порядке вещей то, что исходной сформулировать вопрос («найти»). Для решения проблемной ситуации более адекватным будет использование проектного подхода. В проблемной ситуации обычно неизвестен и «правильный» ответ; вообще же проектный подход допускает известное многообразие «правильных» ответов.

Для проблемной ситуации характерна большая неопределенность, которая вполне может быть комплексной, затрагивающей сразу несколько аспектов существующей ситуации.

Для решения проблемной ситуации более адекватным будет использование проектного подхода. В проблемной ситуации обычно неизвестен и «правильный» ответ; вообще же проектный подход допускает известное многообразие «правильных» ответов.

Следует отметить, что задачный и проектный подходы к целеполаганию не противоречат друг другу, а, напротив, дополняют друг друга. Они имеют различные сферы применения, но вполне могут использоваться совместно. Задачная технология SMART наиболее удобна для постановки краткосрочных целей в контексте организационного целеполагания.

Можно выделить следующие основные этапы и особенности проектной технологии целеполагания (по Г. А. Архангельскому):

1. Сначала определяется абстрактная «рамка» будущей цели. Для этого необходимо прояснить систему ценностей, выделив конкретные ценности: ключевые области жизнедеятельности, на которые распространяется влияние этих ценностей; а также правила, фиксирующие характер влияния ценностей на различные сферы жизни.

2. Конкретная цель определяется таким образом, чтобы она не противоречила существующим в данной сфере жизнедеятельности ценностям и принципам

Таким образом, одна из важных особенностей проектного подхода — это соответствие выдвинутой цели не формальным критериям качества (вроде SMART), а ценностям.

3.Далее планируется конкретный процесс достижения цели. На этом этапе заключается целепологание в жёсткой вертикальной координации частных задач, когда осуществляется последовательная декомпозиция сверху вниз главных целей до уровня частных (оперативных) задач.

4. В планировании достижения поставленной цели между проектным и заданным подходом также существуют различия. В заданном подходе планируются точные сроки, в проектном подходе — временной масштаб достижения результата.

5. Еще одно отличие в проектном планировании достижения цели — деление дел на «жесткие» и «мягкие». «Жесткие» дела: строго привязаны к определенным датам и времени суток. Для планирования «мягких» дел применяется временной масштаб («в течение дня», «за неделю», «с определенной периодичностью» и т. п.) и система контекстов.

6. В отличие от характерного для «заданного» подхода построения подробной и детализированной системы планов, в рамках проектного подхода используется так называемое планирование по зонам внимания. Зоны внимания — это наиболее удобные для человека периоды целеполагания, если он организует собственную деятельность как работу над проектом.

# **8. Планирование целей по системе Франклина**

**Пирамида Франклина**

Чтобы организовать свою жизнь с помощью этой методики, необходимо определиться с жизненными ценностями и целями.

**Жизненные ценности**

В основе пирамиды лежат жизненные ценности. Это то, чего вы хотите от жизни глобально. Ценности связаны с потребностями человека и его главными жизненными ориентирами.

В основе личной пирамиды Франклин поместил такие ценности, как решительность, трудолюбие, честность, справедливость, скромность, спокойствие, порядок, бережливость. Вы можете выбрать подходящие ценности из этого списка или сформулировать свой собственный, который будет вашим ориентиром при постановке конкретных целей и задач. Для начала достаточно понять и сформулировать хотя бы 1–2 ценности, которые для вас действительно важны.

Примеры жизненных ценностей, которые подходят для основания пирамиды: «Стать известным», «Приносить пользу людям», «Реализоваться в профессии», «Открывать новые пути».

**Глобальная цель**

На следующей ступени пирамиды Франклина лежит глобальная цель. Она должна совпадать с жизненными ценностями. Например, если главная ценность для вас — самореализация в профессии, запишите в качестве глобальной цели тот максимальный результат, который вы хотели бы достичь. На данном этапе не нужно думать о том, насколько эта цель реальна. Чем выше поставлена планка, тем большего можно добиться на пути к ней.

**Генеральный план**

На следующей ступени пирамиды Франклина лежит генеральный план, который состоит из последовательных шагов к достижению цели. Например, чтобы стать доктором наук к 30 годам, нужно:

сдать ЕГЭ по выбранным предметам на 90+ баллов;

поступить в выбранный вуз;

выбрать научное направление;

стажироваться у профессоров по данному направлению;

работать в научной лаборатории;

участвовать в научных конференциях;

защитить диплом;

собирать материалы для диссертации;

написать диссертацию и так далее.

**Долгосрочные и краткосрочные планы**

На следующие ступени пирамиды располагается долгосрочный план – на 3–5 лет. Посмотрите на шаги, которые вы определили на предыдущем этапе, и сформулируйте, что вам понадобится сделать для их достижения в указанные сроки. Это и будут ваши долгосрочные цели.

Ещё одна ступень – краткосрочный план, на ближайший год, полгода, три месяца, месяц. Он составляется точно так же, как и план предыдущих ступеней: вы смотрите, что нужно предпринять для достижения долгосрочной цели, и перечисляете эти шаги в плане. Не забывайте указывать сроки выполнения каждого шага, это помогает дисциплинировать себя.

Вершина пирамиды Франклина – ежедневное планирование. В плане вашего дня должны обязательно присутствовать шаги по достижению краткосрочных и долгосрочных целей, которые ведут вас к глобальной цели, отражающей ваши жизненные ценности. Если в течение дня вы ничего не делаете для достижения этих целей, вы не будете продвигаться вперёд и рискуете ничего не добиться.

**Как следовать методике**

Запишите, что вы делаете в течение дня на протяжении недели.

Сформулируйте ваши жизненные ценности и глобальную цель.

Составьте пошаговый план достижения этой цели – на несколько лет, на год, на месяц и на день.

Сравните то, что получилось, с вашими записями о ежедневных занятиях. Сколько дел и задач, которые вы ежедневно выполняете, работают на вашу глобальную цель? Чем больше совпадений вы нашли – тем лучше.

Если совпадений нет или очень мало, подумайте, как привести ваши ежедневные планы в соответствие с глобальной целью, и начинайте делать именно то, что приведёт вас к успеху.

