

ІНСТРУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ

Визначення цілей є однією з першооснов ефективного управління. Цілепокладання значною мірою впливає на загальну результативність і економічність, адже саме воно визначає напрями докладання людської активності, перетворюючи її на цілеспрямовану діяльність, визначає способи використання ресурсів, перетворюючи їх на продукти чи послуги. А отже, підвищення якості цілепокладання є вагомим чинником впливу не тільки на ефективність системи управління, а й засобом підвищення ефективності діяльності організації в цілому.

Незважаючи на те, що цілепокладання як складова процесу діяльності відоме дуже давно, досліджується цілою низкою гуманітарних наук і є навіть основою відомої управлінської концепції управління за цілями, питання ефективної технологізації визначення цілей і надалі залишається актуальним, оскільки ні проблема суб'єктивізму, ні проблема критеріїв та чинників ефективності цілей, ні проблема верифікації цілей поки що не дістали остаточного вирішення.

Метою роботи є визначення можливостей щодо підвищення ефективності управлінської діяльності шляхом технологізації процесів цілепокладання, а також уточнення підходів щодо оцінки ефективності інструментів з визначення цілей.

Концепція управління за цілями, що була запропонована П. Друкером у 1954 році, за минулі роки дозволила усвідомити мотиваційну силу цілей та довела свою корисність. Проте сама процедура визначення цілей не набула поглибленого розвитку. П. Друкер одним з перших зазначив, що сформульовані цілі повинні відповідати певним критеріям: вони мають бути вимірюваними, визначеними у часі та врівноваженими [1].

Надалі запропонована П. Мейером та розвинена Д. Дораном [2] модель SMART органічно розширила перелік принципів цілепокладання в концепції управління за цілями, та набула поширення як окремий універсальний інструмент цілепокладання. Акронім позначає п'ять принципів, яким повинна відповідати мета:

S (specific) – конкретність;

M (measurable) – вимірюваність;

A (assignable) – наявність виконавця;

R (realistic) – реалістичність;

T (time-bound) – обмеженість у часі [2].

Отже, модель пропонує лише принципи перевірки формулювання цілей, залишаючи поза увагою інші когнітивні, інтерактивні та вольові аспекти цього процесів. Логічність та простота

надали можливість цьому інструменту дістати широке розповсюдження як у практиці менеджменту, так і тренінгових освітніх програмах та заходах щодо підвищення особистісної самоорганізації. Проте, також виявилось, що модель містить певні вади [3], без усунення яких її корисність може значно зменшуватися.

Так А. Жакупов звертає увагу на те, що саме тлумачення терміну "мета" може значно впливати на якість цілепокладання: розуміння її як кінцевого стану об'єкта, на який здійснюється вплив – дозволяє надалі конкретизувати заходи, щодо досягнення бажаного. А от фокусування безпосередньо на заходах (процесі) – призводить до втрати конкретності у формулюванні та розмитості бачення майбутнього результату [3].

Також поширеною помилкою слід визнати підміну цілі як опису кінцевого стану, описом особистісних параметрів або описом винагороди за досягнутий результат: наприклад, описом КРІ. При цьому з фокусу уваги зникає бачення об'єкту впливу та виникає спокуса безпосередньо спробувати впливати на критерій чи результати контролю, породжуючи недоброчесну поведінку [3].

Урахування зазначених аспектів цілепокладання може бути здійснене під час перевірки формулювання мети відповідності принципу конкретності. Втім, навіть відповідність формулювання усім п'яти вимогам ще не є гарантією успішності цілепокладання: емпірично не доведена ефективність перевірки на відповідність саме зазначеним вимогам, і в управлінській та тренінговій практиці набули поширення розширені моделі – SMARTERS (додаються такі вимоги, як E (energizing) – енергетизуюча, мотивуюча, R (recorded) – записана, зафіксована, S (single) – одинична), SCHMART (додаються вимоги: C (challenging) – такі, що містять виклик, H (harmonious) – гармонійні, узгоджені), а також інші сполучення вимог: PURE, CLEAR.

Спроба інтегрувати відомі вимоги до формулювання цілей призвела до появи синтетичної моделі Дж. Уйтмора, що поєднує SMART, PURE, CLEAR в одну модель, де необхідно здійснити перевірку цілі на відповідність чотирнадцятьом вимогам. Окрім зазначених SMART, додаються в моделі PURE:

P (positive stated) – позитивно сформульована;

U (understood) – зрозуміла;

R (relevant) – доречна;

E (ethical) – етична [4].

В моделі CLEAR такими вимогами є:

C (challenging) – містить виклик;
L (legal) – легальна, наявні повноваження;
E (environmental sound) – екологічна, не шкодить середовищу;
A (agreed) – узгоджена;
R (recorded) – задокументована [4].

Збільшення вимог до цілі теоретично повинно підвищувати якість її формулювання, проте, як свідчать результати власних досліджень, значного покращення при цьому не спостерігається, однак ймовірність доведення справи до завершення характеризується позитивною кореляцією. Таким чином можна констатувати, що основний вплив зазначених моделей – переважно мотиваційний. Застосування моделей змушує особу витратити певний час та зусилля на процес цілепокладання, що призводить до виникнення психологічного "ефекту внеску", який характеризується прагненням людини продовжувати діяльність, на яку вже витрачено особисті ресурси. Отже, вимоги до формулювання цілі корисні не стільки самі по собі, скільки можливістю викликати стійку зосередженість суб'єкта на результаті та мотивувати його наступну діяльність.

На користь гіпотези про те, що не всі вимоги до цілей однаково корисні, свідчать і результати досліджень психологів: Н. Дмитрієвої, Н. Красовської та Л. Левіної, які було отримано під час порівняльних досліджень ефективності застосування моделей SMART та SPIRO.

Ще у 1972 р. Дж. Джонсом була розроблена модель постановки цілей SPIRO, що є менш відомою, проте не менш ефективною. Модель містить такі вимоги до цілей, як:

S (specificity) – конкретність;
P (performance) – виконання, образ кінцевого результату;
I (involvement) – участь, залучення до процесу;
R (realism) – реалізм;
O (observability) – можливість спостереження.

Дослідження виявило, що особи з домінуючою лівою півкулею мозку, і, відповідно – розвинутим логічним, аналітичним, структурованим мисленням – отримують кращі результати, застосовуючи модель SMART. А от для осіб з домінуючою правою півкулею і образним, інтуїтивним мисленням, більшою емоційністю та інтуїтивністю – більш ефективною виявилася модель SPIRO [5]. При цьому варто зауважити, що вимоги щодо конкретності та реалізму в обох моделях співпадають, можливість спостереження – фактично є парафразом вимоги вимірюваності. Наявність виконавця – це лише знеособлена вимога щодо участі у виконанні. Отже, різниця в ефективності моделей може бути пояснена або єдиною парою неспівпадаючих вимог, що відрізняє моделі (виконання – обмеженість у часі), або послідовністю та формою подачі вимог.

У першому випадку вимога "виконання" буде активізувати процеси образного сприйняття у одних, та гальмувати аналітичні процеси у інших. І тоді вибір інструментів цілепокладання варто

здійснювати з урахування когнітивних особливостей суб'єктів.

У разі ж якщо ефективність обумовлена послідовністю пред'явлення вимог, тоді ефективне цілепокладання варто забезпечувати вірно обраною послідовністю пред'явлення вимог: від найбільш деталізованих та структурованих до синтетичних, інтегральних – у випадку з домінуванням лівої півкулі, та, від конкретних, цілісних до абстрактних – у випадку домінування правої півкулі.

Зважаючи на те, що для релевантної постановки цілі остання має бути пов'язана з актуальною потребою, а змістовна складова цілепокладання вище зазначеними інструментами суттєво не препарується, то усвідомлення наявної проблеми має бути досягнуто іншим шляхом і специфічним інструментарієм збору інформації та аналізу причинно-наслідкових зв'язків, типовим представником якого можна вважати модель Р. Ділтса SCORE. Використання цієї моделі завбачає збір інформації щодо проблемної ситуації за наступними складовими:

S (symptoms) – симптоми, тобто наявні прояви проблемного стану;

C (causes) – причини, тобто чинники, що обумовили появу симптомів;

O (outcome) – результат, тобто бажаний стан об'єкта впливу, без симптомів;

R (resources) – ресурси, тобто ресурси та техніки, що знадобляться для отримання результату;

E (effects) – ефекти, тобто довгострокові наслідки від отримання результату.

Таким чином ефективність управлінської діяльності та особистісної самоорганізації може бути підвищена шляхом оволодіння комплексом інструментів, що мають забезпечувати: усвідомлення існуючої проблеми, мотивацію до змін та оптимальне використання когнітивних особливостей функціонування суб'єкта цілепокладання. В подальших дослідженнях варто зосередити увагу на визначенні ваги впливу зазначених вимог щодо формулювання цілей на загальну результативність та ефективність діяльності.

Список літератури

1. П. Ф. Друкер, "Практика менеджмента". Москва, РФ: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
2. G. T. Doran, "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". *Management Review*, Volume 70, Issue 11 (AMA FORUM), pp. 35-36, 1981.
3. А. Жакупов, "SMART 2.0. Как ставить цели, которые работают". Москва, РФ: Издательские решения, 2016.
4. Д. Уитмор, "Коучинг высокой эффективности". Москва, РФ: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005.
5. Н. Дмитриева, Н. Красовская, Л. Левина, "Использование разных моделей постановки целей в решении матричных задач". *Инновационные подходы в современной науке. сб. ст. по материалам XXIX междунар. науч.-практ. конф. № 17(29)*, Москва, РФ: Интернаука, 2018.
6. Р. Дилтс, Д. Делозье, *НЛП-2: поколение Next*. Санкт-Петербург, РФ: Питер, 2012.