

## 8. TWORZENIE CELÓW



### 8.1. Hierarchia celów

**Cel** – to stan rzeczy, którego projekt tworzy się w umyśle człowieka i uzyskuje zdolność do sterowania jego czynnościami. Realizacja celu wymaga odpowiedniego zorganizowania czynności i skupienia energii, a to jest główną funkcją procesu motywacyjnego. Prakseologia wskazuje, jak dobrać środki do celów, jak precyzyjnie i skutecznie realizować je (stąd powstało pojęcie skuteczności jako stopień zgodności wyniku z celem). **Cel definiuje się więc jako wyobrażony stan rzeczy, mogący być skutkiem naszego działania w określonym czasie.** Działanie zmierza do uzyskania lub utrzymania tego stanu rzeczy, a sam cel wyznacza kierunek i strukturę jego działania. Działać celowo może: człowiek, organizacja społeczeństwo i robot [77].

W zależności od rodzaju celu, występują przypadki działań, które rozpatruje się jako [104] :

- skuteczne albo nieskuteczne – *skuteczność niestopniowalna*,
- mniej lub bardziej skuteczne – *skuteczność stopniowalna*.

Przy ocenie skuteczności nie bierze się pod uwagę ubytków (np.: wydatku energetycznego, zużytego czasu), lecz tylko osiągi (skutki określane jako cele). Bywa jednak często tak, że cele sformułowane są w postaci działania, np.: „kształtowanie”, „rozwijanie”, „rozwój moralny” itp., co jest sprzeczne z samą definicją celu (**cel to przyszły efekt podjętego działania!!**). Tego nie możemy zmierzyć. Nie mogąc zmierzyć (czy też ocenić stopnia osiągnięcia celu), nie możemy stwierdzić, czy podjęliśmy właściwe sposoby działania. Nie dowiemy się także, jakie są skutki naszego działania. Poza tym, sformułowanie celów łączy się z ustaleniem zadań, sposobów realizacji, różnego rodzaju terminami, czy też wskazaniem osób odpowiedzialnych za ich realizację.

**„Drogę trzeba zobaczyć nim się na nią wstąpi”.** (Przysłowie chińskie)

Najważniejszą charakterystyką celu jest to, że wymaga podjęcia działania i posiada jakąś subiektywnie oczekiwaną użyteczność. Ścisłe określenie tej użyteczności jest bardzo pożyteczne, ale nie zawsze w pełni możliwe. Wynika to z istnienia trojkiego rodzaju **hierarchii celów** [62]:

- czasowej,
- przestrzennej, zależnej od zakresu, w jakim rozpatrujemy działanie,
- doniosłości, cenneści dla jednostki działającej.

**Ad 1) Układ czasowy** hierarchii celów powstaje zawsze wtedy, gdy dla zrealizowania jakiegoś celu dalszego musimy najpierw zrealizować szereg *celów bliższych*. Powstaje w ten sposób tzw. łańcuch celów, składający się z hierarchii czasowej *celów pośrednich*. Chcąc osiągnąć cel końcowy  $C_k$ , należy konsekwentnie realizować kolejno cele pośrednie  $C_1, C_2, C_3, \dots$  itd.

**Ad 2) Uporządkowanie celów** w zależności od zakresu, w jakim rozpatrujemy działanie, jest ich drugim kryterium hierarchii. Możemy więc mówić o: *celach całej organizacji, celach poszczególnych zespołów, celach indywidualnych*. Pojęcie celu organizacji, czy też zespołu jest pewnym uproszczeniem. Cele mogą mieć bowiem tylko ludzie. Celem organizacji nazywa się cel zaakceptowany przez większość lub wszystkich jej członków, przy czym motywy akceptacji mogą być różne, cele poszczególnych zespołów mogą być środkami do realizacji celów całej organizacji i odwrotnie; cele organizacji mogą być uważane przez członków zespołu za środek do realizacji własnych celów. Niezgodność celów indywidualnych (albo poszczególnych zespołów) z celami organizacji prowadzi do konfliktów wewnątrz organizacji.

**Ad 3) Doniosłość celów** – to trzeci rodzaj hierarchii celów. Bardzo często działanie ma kilka celów równorzędnych, które są traktowane jako końcowe. Mogą one być: zgodne lub niezgodne, tzn. wykluczające się czy też realizowane są w różnych stopniach (im jeden cel w większym stopniu, tym drugi w mniejszym). Należy podkreślić, że występuje określona hierarchia celów w zależności od ich cenneści dla działającego. **Cel główny** to taki cel, który stał się istotnym powodem podjęcia działania. Pozostałe **cele** mają charakter **uboczny**. Cel główny jest precyzowany przez cele szczegółowe i operacyjne. Cele mogą być też jakościowe i ilościowe.

## 8.2. Potrzeba celów

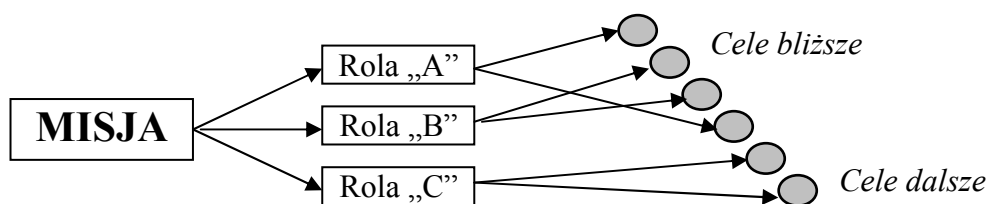
„Osiągnięcie miejsca przeznaczenia, które nie jest znane, jest równie trudne, jak powrót z miejsca, w którym się nigdy nie było” – pisze Zig Ziglar „Do zobaczenia na szczycie” [137]. Człowiek nie mający celów jest jak okręt bez steru, zamiast płynąć do przodu ciągle dryfuje itd. Skoro cele są tak ważne, dlaczego (wg jego ustaleń) **tylko około 3% ludzi uważa za stosowne spisać je na papierze?** Badacze wskazują w tym względzie na cztery przyczyny [70]:

1. Ludzie słyszeli wiele mądrych rzeczy o potrzebie celów, lecz tak naprawdę tego nie uznali za istotne i nie przekształcili w program działania.
2. Nie wiedzą jak to zrobić.
3. Boją się ośmieszenia, jakie ich może spotkać, gdy założonych celów nie osiągną.
4. Cierpią na kompleks niższości związany ze słabym wizerunkiem własnym („nigdy mi się nie udawało”). Są przekonani, iż nie zasługują na dobre rzeczy, które życie może im zaoferować, więc nie ma sensu spisywać swoich pragnień.

Praktyka jednak wskazuje, że niezależnie jaką masz „łódź” (kim jesteś), jeśli znasz swój port, to prędzej czy później do niego dopłyniesz.

„Jeżeli nie wiesz dokąd jedziesz, nie pytaj się jak tam łatwiej dojechać” [58].

Samo pojęcie celu zakłada, że mamy pewien wpływ na to, co robimy, lub przynajmniej jesteśmy w rękach kogoś, kto taki wpływ ma. Działać z własnego punktu widzenia może tylko ktoś, kto ma realny wpływ na swoje ruchy, kiedy to, co robi, jest kwestią jego własnego wyboru. Wówczas tylko zaczyna myśleć, jak to zrobić lepiej (skuteczniej), nie może bowiem zastosować myślenia grupowego, w którym zrzuca się niepowodzenie na innych („sukces ma wielu ojców, a porażka jest sierotą”). Dostaje za to doświadczenie i naukę na przyszłość. Jakie więc cele warto osiągać? Te, które nazywa się „zorientowanymi na misję”. Cele zorientowane na misję osiąga się, podejmując działanie zgodne z różnymi rolami, które z niej wynikają – rys. 14 [102].



Rys. 14. Współzależność misji, ról i celów działania [102]

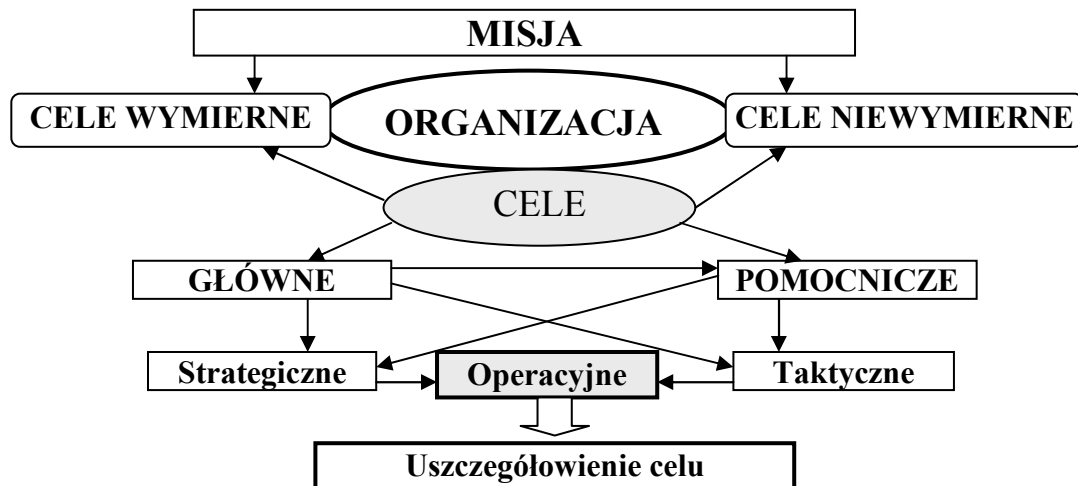
Typowe dla człowieka mającego swoją misję jest potężne **marzenie, stanowiące motyw działania**. Kiedy zaczyna żyć swoją misją, na ogół wzrasta jego poczucie wartości i zawodowa tożsamość. A właśnie doświadczenie – wynikające z procesu uczenia się – zmiana sposobu myślenia, zachowania się, porozumiewania się pomaga spełnić swoją misję. Dla przypomnienia – misja nie jest czymś, co można sobie narzucić, ani co wynika z bieżących zmartwień. Jest czymś większym i głębszym. Jest czymś, co w sobie odkrywasz, do czego jesteś przeznaczony. Odkrywając własną misję, można się upewnić, że cele, do których się dąży, są trwałymi celami, wynikającymi z pełnionych ról. Misja jest bowiem raczej odkryciem, niż wykoncypowaniem [84].

**Posiadanie misji zamienia ludzkie „muszę” w „chcę” (to robić).**

**Odkrycie misji oznacza odnalezienie celu w życiu.** Nic nie jest bardziej warte poświęcenia czasu. Misja wyznacza rolę, a każdej roli przypisany jest zbiór określonych celów. A myślenie o każdej roli decyduje o sposobie jej odgrywania. Można wyróżnić cztery podstawowe **typy ról**: indywidualne, zawodowe, osobiste i rodzinne. Każda rola życiowa stanowi obszar, w którym osiągane są określone cele. Celami tymi są działania, które wywołują zmiany w świecie. Są sposobami wyrażania wartości (co się dla kogoś liczy). Spełnienie misji polega na realizacji celów charakterystycznych dla każdej z pełnionych ról. Każda z ról określa ciąg zdarzeń, wiodących do celu głównego. Ten ciąg zdarzeń wyznacza nam drogę do celu, a wyznaczenie sposobu docierania do celu danego typu, równoznaczne jest z ustaleniem skutecznej metody postępowania [112].

### 8.3. Uszczegółowianie celów

W nauce stosuje się metody ilościowe, które wymagają sprowadzenia badanych obiektów do postaci policzalnej. Gdy chcemy coś obserwować, mierzyć i przedstawić ostatecznie za pomocą liczb, to musimy to sprowadzić do tego, co obserwowalne i mierzalne. Procedury tego typu nazywa się **operacjonalizacją**. Badacze zjawisk społecznych wciąż dokonują ich uszczegółowiania dla potrzeb badawczych. Operacjonalizacja obok definiowania jest bowiem jedną z najważniejszych czynnością logicznych, wykonywanych na pojęciach [128]. Informacja ilościowa może posłużyć do konkretyzowania celów. **Jeżeli cele nie zostały uszczegółowione do postaci, która umożliwia przedstawienie informacji ilościowej o nich, to nie można też mierzyć ich realizacji.** Strukturę działań związanych z uszczegółowianiem celów pokazano na rys. 15 [127].



Rys. 15. Struktura działań związanych z uszczegółowianiem celów [127]

Konstruując cel operacyjny należy uwzględnić jego trzy elementy [83]:

- zachowanie osoby lub organizacji opisane za pomocą czasowników operacyjnych,
- określenie warunków, w jakich to działanie będzie występować i jego ograniczenia,
- kryterium osiągnięcia celu (ilościowe lub jakościowe).

Operacjonalizacja celu jest zamianą celu ogólnego, na jeden lub więcej celów operacyjnych. W procesie tym cele ogólne ulegają sprecyzowaniu, uszczegółowieniu i konkretyzacji. Cel operacyjny powinien być więc: jednoznaczny, wykonalny, obserwowalny, mierzalny, określony czasem oraz komunikatywny – rys. 16 [131].



Rys. 16. Przykład uszczegółowienia celów w przedsiębiorstwie [131]

Zamianę celów ogólnych na konkretne należy robić z dużym wyczuciem, mając na uwadze, żeby pogoń za liczbami nie przesłoniła istoty rzeczy, bowiem w aspekcie prawa Goodharta [127]:

**„Kiedy miernik staje się celem, przestaje być dobrym miernikiem”.**

## 8.4. Zarządzanie przez cele

Skuteczna organizacja zawsze zaczyna się od możliwie optymalnego zdefiniowania celów, a w konsekwencji, opracowania planu działania zorientowanego na oczekiwane wyniki. **Bez celów nie ma zarządzania.** Dobre cele, to prawie połowa sukcesu. Zarządzanie zaczyna się od wyznaczenia wartościowych celów, a kończy na ich osiągnięciu w możliwie dobrym stylu [98].

Cele wyznaczają kierunek działania, pozwalają na określenie priorytetów, ułatwiają motywację. Trudno jest przecenić ich znaczenie. O ten obszar należy dbać bardzo starannie. Podstawą definiowania celów jest dobra analiza potrzeb i możliwości. Istotne są dwa kryteria dobrze formułowanych celów [67] :

- **organizacyjne** – cele winny być:
  - spójne,
  - stymulujące,
  - osiągalne,
  - akceptowalne.
- **poprawności technicznej** – cele winny być:
  - pozytywne,
  - prosto sformułowane,
  - konkretne,
  - bezpośrednio zależne od wykonawcy.

Cele, jako narzędzia podnoszące sprawność zarządzania, mają swoje dwa wymiary:

- organizacyjny – zadania w procesie zarządzania,
- indywidualny – osobiste cele pracownika i cele jego kariery zawodowej.

Chęć powiązania celów organizacyjnych z indywidualnymi, doprowadziła teorię zarządzania organizacją społeczną do filozofii, którą nazwano **zarządzanie przez cele (ZPC)**. Idea przewodnia ZPC skoncentrowana jest na wspólnym (przełożeni i podwładni) określeniu i negocjowaniu celów, wspólnym ustalaniu mierników pożądaných wyników końcowych oraz na wspólnych okresowych przeglądach i ocenie uzyskanych rezultatów [133].

**Atrakcyjność techniki ZPC** jest niewątpliwie wynikiem występującego w niej dążenia do maksymalnego zespolenia wysiłków indywidualnych, w wysiłek wspólny, zapewniający pomyślność całej organizacji. Każdy zatem ma wnieść wyraźnie określony wkład w efektywność swojej jednostki organizacyjnej. Jeśli wszyscy osiągną własne cele, tym samym będą zrealizowane cele poszczególnych jednostek, a nadrzędne cele organizacji staną się rzeczywistością. Zarządzanie przez cele jest techniką kompleksową, zorientowaną na wynik, możliwą do stosowania nie tylko w przemyśle, ale także w szkołach i innych organizacjach publicznych.

**Główną korzyścią ZPC** jest lepsza motywacja pracowników, wynikająca z dopuszczenia ich do współkształtowania celów i zadań oraz wynikająca ze współdziałania lepsza komunikacja. Ułatwiona jest także kontrola. Okresowe ustalanie celów sprzyja utrzymaniu postępu organizacji w kierunku realizacji jej celów strategicznych, uodparnia organizację na liczne i niespodziewane zmiany w jej otoczeniu oraz powoduje wyzwalanie wśród pracowników innowacyjności [90].

Z drugiej strony jednak, zastosowanie techniki zarządzania przez cele może zakończyć się fiaskiem, jeśli zabraknie poparcia naczelnego kierownictwa, a wdrożenie techniki oddelegowane zostanie do niższego szczebla zarządzania. Inną wadą tej metody postępowania jest przesadne skupianie się głównie na celach ilościowych, co pociąga za sobą pewną biurokrację i sprawozdawczość.

ZPC nie jest dawką lekarstw zażywana przez chore przedsiębiorstwo dla wyzdrowienia, ani prostą techniką, którą można zastosować w ciągu trzech godzin. Wyeksponowane powyżej zalety zarządzania przez cele (których jest znacznie więcej niż wad) powodowały jednak, iż ZPC była w latach 70. i 80. dominującą techniką stosowaną przez większość firm amerykańskich i europejskich. Współcześnie znalazła swoje miejsce także i w polskich przedsiębiorstwach [66].