

## ТЕМА 2 ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

**Мета:** з'ясувати сутність і значення планування робочого часу, правил та методів його планування, усвідомити систему планування робочого часу.

**Ключові поняття:** робочий час, планування робочого часу, ціль, ситуаційний аналіз, бюрографія, метод Альпи, щоденник часу

### ПЛАН

1. Значення постановки та формування цілей.
2. Ситуаційний аналіз при формуванні та встановленні цілей.
3. Основи, принципи та правила планування робочого часу.
4. Методи планування робочого часу.

#### 1. Значення постановки та формування цілей.

**Ціль (або мета)** – це те, до чого прагнуть, що треба здійснити.

Постановка цілей вимагає чітко і в точних формулюваннях висловлювати явні і приховані потреби, інтереси чи бажання, спрямовувати дії на досягнення цієї мети.

Постановка цілей – це усвідомлення того, куди ми хочемо прийти і куди ми потрапити не хочемо, щоб не опинитися там, куди нас хочуть привести інші.

*Принципи визначення і постановки цілей:*

- 1) ясність мети та її реалістичність;
- 2) конкретизація процесу формулювання конкретних цілей, орієнтація на дії за рахунок встановлення конкретного кінцевого результату;
- 3) обов'язкове встановлення часового інтервалу;
- 4) можливість поділу на окремі етапи, кроки, підцілі, задачі та завдання.

Від того, наскільки чітко сформульовані цілі та дотримано принципи їх визначення та постановки, залежить ефективність їх досягнення (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Приклади визначення та постановки цілей

Неправильно визначена мета	Правильно визначена мета
- Я хочу вести більш здоровий спосіб життя	- З наступного дня Я кидаю палити. - Я буду ходити на роботу пішки. - Двічі на тиждень Я бігатиму протягом 30 хвилин
- Я хочу вміти краще контактувати зі своїми співробітниками	- Я хочу для кожного співробітника зарезервувати 1 годину додаткового часу в тиждень, щоб поговорити на особисті та професійні теми

### ***Етапи визначення особистих цілей:***

**I етап** – Розробка загальних уявлень про життєві прагнення. На даному етапі передбачається здійснення аналізу того, як раніше протікало життя, в

чому були найбільші успіхи та невдачі в різних сферах життя (професійній, особистій тощо), які прагнення на сьогодні є найбільш нагальними, які невдачі можуть завадити досягненню цілей.

**II етап** – Диференціація у часі життєвих цілей, що передбачає усвідомлення того, до чого буде прагнути людина в найближчі роки, а також з якими подіями вона повинна буде рахуватися в найближчі 20 років особистого часового ряду. При цьому треба враховувати основні події життя осіб з найближчого оточення (дітей, батьків, шефа, друзів і інших), їх і свій вік.

**III етап** – розробка ключових уявлень про цілі у професійній сфері, а також особистісному житті. Доцільно при цьому визначити довгострокові цілі (основні цілі життя), середньострокові цілі (на найближчі 5 років), короткострокові цілі (на найближчі 12 місяців).

**IV етап** – інвентаризація цілей, що передбачає складання списку усіх цілей, виділення серед них найважливіших позицій (близько 5 цілей), досягнення яких є найбільш актуальним.

В цілому постановка цілей в самоменеджменті здійснюється шляхом:

- знаходження цілей, тобто аналізу – «чого я хочу?»;
- ситуаційного аналізу, тобто – «що я можу?»;
- визначення своїх сильних і слабких сторін;
- вироблення цільових стратегій і методів досягнення цілей;
- формулювання цілей – «до чого я конкретно прагну?».

Для постановки цілей треба:

- забезпечити ясність цілей – чого Ви конкретно хочете досягти – розробити життєві цілі;

- зробити «інвентарний опис» цілей, тобто звести воедино Ваші особисті і професійні орієнтири;

- провести ситуаційний аналіз – аналіз Ваших особистих ресурсів (чи засобів) для досягнення цілей – він дозволяє виявити Ваші сильні і слабкі сторони;

- аналіз «мета-засіб» – необхідні для досягнення цілей засоби порівнюються з реальною ситуацією;

- розробка конкретних практичних цілей та задач, фіксація терміну виконання і конкретних результатів;

Щодня, виконуючи свою роботу, важливим є постановка та відповідь на запитання: «Чи наближає мене те, що я в даний момент роблю, до досягнення моєї певної мети?»

*Основні проблеми та помилки при встановленні цілей:*

1) занадто велика кількість цілей – середньостатистичною нормою вважається кількість « $7\pm 2$ », однак важливим при встановленні цілей є врахування можливостей кожної конкретної особистості;

2) відсутність пріоритетів, тобто визначення порядку досягнення цілей відповідно до їх важливості в житті людини, виокремлення найбільшої частки ресурсів відповідно до пріоритетів, залучення додаткових ресурсів, знаходження часу, що якнайкраще підходить для виконання саме пріоритетних цілей;

3) не реалістичність мети, неконкретність її формулювання;

4) відсутність чітко встановлених часових орієнтирів;

5) конфліктність цілей, їх неузгодженість між собою;

6) невимірність цілей, відсутність чітко встановлених критеріїв, які потребують досягнення;

7) відсутність взаємозв'язку між метою та мотивацією.

**Загальне правило планування та встановлення цілей:** «Хто регулярно протягом 10 хвилин планує свій робочий день, той щодня заощаджує 2 години, а також більш успішно справляється з важливими справами».

## **2. Ситуаційний аналіз при формуванні та встановленні цілей.**

Ситуаційний аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони особистості, визначити якості, які треба розвивати і над якими працювати.

### ***Етапи ситуаційного аналізу:***

1) аналіз за основними питаннями в особистій та професійній сферах;

2) особистий баланс успіхів і невдач;

3) сильні та слабкі сторони;

4) аналіз «ціль – засіб».

*Лотар Зайверт* рекомендує для ситуаційного аналізу в професійній сфері використовувати наступний список із 18 контрольних питань:

1. Чи знаю я завдання, функції, права та обов'язки моєї посади?

2. Чи знаю я очікування до мене з боку керівників і колег?

3. Чи узгоджуються мої особисті цілі з цілями організації та керівництва?

4. Чи добре я знаю рутинні справи і обов'язки, які стосуються моєї посади? Наскільки добре я з ними справляюся? Чи вмю я їх планувати?

5. Чи завжди (в будь-який момент роботи) я знаю, які саме трудові завдання мені необхідно вирішувати?

6. Чи є у мене зазвичай чітке уявлення про важливість і терміновість розв'язуваних мною трудових завдань? Наскільки ефективно я вмю розставляти пріоритети в цих завданнях?

7. Чи встигаю я своєчасно виконувати мої трудові завдання? Чи немає у мене звички відкладати «на потім», затягувати прийняття важливих рішень тощо?

8. Чи часто я піддаюся тиску і критиці з боку керівництва? За що саме?

9. Як я приступаю до виконання своїх завдань: самостійно, з власної ініціативи або потребую нагадувань, «підштовхування»?

10. Чи доводжу я зазвичай свою роботу до «переможного кінця»? Чи немає у мене звички постійно покращувати зроблене?

11. Чи часто я потребую порад і допомоги ? У яких саме питаннях? Чи отримую я поради і допомогу в достатній мірі? Яким чином я їх отримую?

12. Чи часто звертаються за порадами і допомогою до мене? З яких питань і хто?

13. З ким я спілкуюся з робочих питань? З якими людьми і чому комунікація і співпраця ефективні? З якими – не ефективні, чому?

14. Яку реальну користь для організації я приношу своєю роботою?

15. На які перспективи я можу розраховувати в нашій організації: підвищення заробітку, посаді, налагодження корисних контактів тощо?

16. Наскільки значним є вплив роботи на моє особисте життя? Що вона мені дає, а чого позбавляє?

17. Яких трудових успіхів (навіть невеликих) я можу домогтися найближчим часом? Які невдачі мені погрожують найближчим часом?

18. У чому головні переваги моєї роботи (в порівнянні з іншими подібними організаціями)?

Виявлення сильних та слабких сторін передбачає складання балансу успіхів та невдач. Для цього доцільно виявити успіхи в роботі й особистому житті, а також ті здібності, знання, досвід, що були необхідні для досягнення цих успіхів. В якості прикладу можна навести наступні:

1) спеціальні знання:

- професійні знання;
- знання менеджменту, самоменеджменту;
- ерудиція;
- спеціальні виробничо-економічні знання;
- контакти і зв'язки.

2) особисті якості:

- фізичні дані, конституція;
- вміння тримати себе, бути завжди у формі, активність;
- витримка, комунікабельність;
- вміння слухати, інтуїція, пристосованість, готовність прийти
- на допомогу, сприйнятливість до критики, самокритика.

3) здатності керівника:

- пробивна сила;
- вміння переконувати;
- вміння розподіляти обов'язки;
- вміння стимулювати і мотивувати працю окремих людей або цілого колективу.

4) інтелектуальні здібності:

- творчий потенціал, логічне мислення;

5) робочі прийоми:

- методика роботи, організація праці
- техніка ведення дискусій, переговорів і т.д.

Наступний крок передбачає складання особистого негативного балансу, у якому вказуються найбільші невдачі, а також ті здібності, яких

бракує, і як вони були подолані. Від рівня ясності уявлення про наявні слабкі сторони залежить ефективність та результативність реалізації заходів щодо їх усунення.

В цілому виявлення сильних і слабких сторін передбачає групування переваг та недоліків, виділення серед них 2-3 найважливіших, які в першу чергу потребують розвитку та вдосконалення, як запорука розвитку особистості успішної людини, професіонала своєї справи.

В загальному вигляді прикладом систематизації сильних та слабких сторін може бути інформація, наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Приклади сильних та слабких сторін

Здібності	Сильні сторони	Слабкі сторони
Професійні знання	1. Спеціальні знання. 2. Загальна ерудиція.	1. Відсутність потрібних професійних навичок. 2. Брак досвіду.
Соціальні та комунікаційні якості	1. Тактовність. 2. Доброзичливість.	1. Сором'язливість. 2. Категоричність.
Особисті якості	1. Активність. 2. Наполегливість.	1. Безкомпромісність. 2. Неприйняття критики.
Інтелектуальні здібності	1. Гарна пам'ять. 2. Розсудливість.	1. Недосконале вміння формулювати цілі. 2. Недосконала техніка постановки задач.
Організаційні робочі прийоми	1. Вміння концентрації уваги. 2. Раціональність і системність в роботі.	1. Невміння раціонально планувати свій час. 2. Недосконала техніка прийняття рішень.

Можливим та доцільним є також визначення сильних та слабких сторін особистості за певними якостями: професійними, особистісними, лідерськими, які є важливими в процесі досягнення певних цілей в різних сферах життя (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Сильні та слабкі сторони за певними якостями особи

	Професійні якості	Особистісні якості	Лідерські якості
<b>Сильні сторони</b>	1. Гарна базова освіта та спеціальність. 2. Стаж роботи більше 10 років (з подібними проектами) 3. Маю власні унікальні способи роботи та технології.	1. Швидке сприйняття нового, схильність до навчання. 2. Творчі здібності, подобається придумувати щось нове. 3. Азарт, якщо робота подобається, то роблю її швидко та легко.	1. Вмію конструктивно працювати в команді, виконую свою роль швидко та відповідально. 2. Вмію переконувати людей, доводити та обґрунтовувати свою позицію.

<b>Слабкі сторони</b>	<p>1. Відсутні навички роботи новим програмним забезпеченням.</p> <p>2. Відсутність досвіду роботи з новою документацією щодо проекту.</p>	<p>1. Погана витримка, швидко втомлююсь.</p> <p>2. Наявною є емоційна залежність від інших людей.</p> <p>3. Часто сприймаю чужі думки некритично, через почуття солідарності.</p>	<p>1. Не вмію відстоювати свою думку в конфліктних чи напружених ситуаціях.</p> <p>2. Емоційно скований, не вмію надихати інших.</p> <p>3. Звичка працювати самостійно і в якості підлеглого, не подобається командувати, змушувати інших людей працювати.</p>
-----------------------	--	---	--

У процесі аналізу «ціль – засіб» необхідні для досягнення бажаних цілей засоби (особисті, фінансові, часові) порівнюються з реальною ситуацією. Для професійних цілей у графі «засоби» треба вказувати необхідну для їхнього досягнення кваліфікацію і ставити конкретні реалістичні цілі для надбання досвіду і здібностей, яких ще не вистачає.

### **3. Основи, принципи та правила планування робочого часу.**

Планування як складова задач і правил самоменеджменту означає:

- підготовку до реалізації поставлених цілей;
- упорядкування часу.

**Робочий час менеджера** можна згрупувати за видами вирішуваних завдань або функціями:

- прогнозування і планування діяльності на перспективу;
- обмірковування проблем, розробка і прийняття управлінських рішень;
- короткострокове планування: постановка тактичних завдань, підготовка нарад тощо;
- керівництво персоналом (розподіл і доведення завдань, інструктаж, організація виконання, консультування, контроль виконання, оцінка роботи, вирішення конфліктів);
- адміністрування (видання наказів, розподіл документів, знайомство з кореспонденцією);
- зовнішні комунікації (переговори, участь у конференціях, інспектування, обмін досвідом);
- контроль діяльності за її результатами.

Ефективне використання робочого часу можливе за наявності виконання таких правил планування робочого часу :

1. Правильно визначити кінцеву мету.
2. Зосередитись на головному.
3. Продумати мотиви і стимули.
4. Встановити тверді строки виконання.
5. Навчитись бути рішучим.
6. Уміти говорити «ні».
7. Не дискутувати в телефонних розмовах.
8. Набути звички занотовувати в записній книжці.
9. Навчитись слухати, формулювати питання.

10. Враховувати дрібниці.
11. Приступати до справ одразу.
12. Використовувати повністю робочий час.
13. Стежити за тим, на що витрачається вільний час.
14. Змінювати вид занять.
15. Починати роботу якомога раніше.
16. Виховувати повагу до свого часу.

Американський спеціаліст з менеджменту Аллен Лейкен сформулював наступні *поради щодо організації праці менеджерів*:

1. Щоденно обдумувати нові заходи щодо економії свого часу і часу співробітників згідно із специфікою підприємства. Для цього серед інших кроків слід доручити помічнику, референту, секретарю або спеціально призначеному співробітникові систематично інформувати про всі новинки у цій галузі, які з'являються у пресі тощо.

2. Хай першим вашим заняттям зранку на початку роботи стане визначення точного графіка дня і пріоритету питань, які ви збираєтесь розглядати.

3. Малоістотні, другорядні питання потрібно накопичувати і присвячувати їм 3-4 години щомісяця.

4. Один раз на місяць слід перевіряти стан виконавчої дисципліни та рівень усвідомлення відповідальності ваших підлеглих шляхом скрупульозної перевірки виконання одного із важливих завдань. Будь-яка перевірка повинна закінчуватись відповідними висновками.

5. Якомога більше справ доручайте для виконання підлеглим.

6. Не примножуйте кількість кореспонденції, позбавляйтеся непотрібної інформації.

7. Вирішивши важку і важливу задачу, нагороджуйте себе вільним часом, щоб відволіктися і відпочити.

8. Концентруйте увагу та зусилля на одному фундаментальному для цього моменту питанні.

9. Читайте книги, періодику, звіти, занотовуйте основні думки, висновки.

В цілому основні принципи та правила планування робочого часу можна систематизувати у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Принципи та правила планування робочого часу

Принципи та правила	Пояснення
1	2
Дотримання співвідношення «60:40», передбачення поглиначів часу	Плануванню підлягає тільки 60 % робочого часу, інший час – 40 % – потрібно залишати для вирішення непередбачуваних питань, що можуть виникнути, наприклад: - 60 % - запланований час; - 20 % - непередбачений час (резерви часу на незаплановані дії); - 20 % - спонтанна активність (управлінська діяльність, творчість).

Аналіз видів діяльності та витрати часу, листок «денних перешкод»	Документування витрат часу – яке завдання, скільки часу втрачено, можливо також надавати якісну або кількісну оцінку досягнутому результату
Зведення задач воедино – складання плану дій	Передбачає виконання наступних дій: - перелічити всі майбутні в плановому періоді задачі; - розділити їх на довго-, середньо- і короткострокові; - встановити пріоритетність у рішенні задач
Регулярність – системність – послідовність	Необхідно регулярно та систематично працювати, послідовно доводячи до кінця розпочату справу
Реалістичне планування	Виконання такого обсягу робіт, з яким реально можна впоратися
Пристаєвність	Потреба виявлення гнучкості в процесі досягнення цілей
Поповнення втрат часу	Слід прагнути відразу ж поповнювати втрати часу: наприклад, краще один раз довше попрацювати ввечері, ніж протягом наступного цілого дня наганяти втрачене напередодні
Перенос невиконаного	невиконані задачі переносяться в план наступного періоду
Встановлення пріоритетів (ступеня важливості справ)	Пріоритетнісінь справ вказує на терміновість та нагальність виконання, важливість даної справи в загальній діяльності. Даний поділ дає змогу у вирішенні питань щодо делегування
Встановлення часових норм та точного терміну виконанн	Треба встановлювати точні норми, що передбачають рівно стільки часу на визначену роботу, скільки вона того варта, враховуючи основне правило: «На роботу, як правило, витрачається стільки часу, скільки його є взагалі»
Фіксація результатів замість дій	В планах необхідно фіксувати результати і цілі (кінцевий стан), а не просто які-небудь дії.
Позбавлення «тиранії нагальності»	Потрібно відрізнити найважливіше від нагального. Саме термінова (спішна) справа не завжди буває найважливішою, однак саме нагальні і невідкладні справи займають часто велику частину дорогоцінного робочого часу
Делегування справ	Встановлення у планах, яку роботу обов'язково виконувати особисто, а яку можна передоручити
Переробка – повторний огляд	Варто постійно перевіряти і переробляти свій план з погляду – чи можуть бути ті чи інші його пункти виконані цілком у встановлений термін
Вільний час	Принцип передбачає планування і використання свого вільного час у, а також часу, що іде на поїздки і очікування
Тимчасові блоки і спокійний час (закриті години)	треба визначати тривалі безперервні періоди часу (блоки) для рішення великих задач і короткі проміжки – для обробки декількох дрібних справ

#### 4. Методи планування робочого часу.

Найбільш розповсюдженими методами планування робочого часу є:

1. Метод «Альпи»
2. Щоденник часу.
3. SMART-технологія постановки цілей ( по Д. Доурдену )

#### **Метод «Альпи»**

Метод займає 5-10 хвилин та включає 5 стадій (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 – Етапи планування робочого часу за методом «Альпи»

Етап	Завдання, які необхідно виконати
1	2
I етап Складання переліку завдань	Запис у відповідних розділах свого плану дня все те, що необхідно зробити наступного дня: 1) задачі зі списку справ з тижневого (місячного) плану; 2) невиконані напередодні справи; 3) справи, що додалися; 4) термінові справи; 5) задачі, що періодично виникають. При цьому слід вживати загальноприйнятні скорочення: В - візити або відрядження; Н - наради; Д - делегування справ; К - контроль; П - у процесі, у роботі; Т - телефонні розмови
II етап Оцінка тривалості дій	Проти кожного завдання необхідно проставити приблизний час для його виконання. Потім просумувати все і визначити загальний час
III етап Резервування часу (у співвідношенні 60/40)	При складанні плану дня треба дотримуватися принципу – «60:40». При 8 – годинному робочому дні запланований час слід скласти не більш як на 5 годин. Якщо не вдається укластися в таку пропорцію, то треба: 1) скоротити список справ; 2) зробити це за рахунок менш важливих справ; 3) передоручити; 4) скоротити час на кожну задачу; 5) перенести частину справ на завтра; Якщо не виходить – треба працювати більше 8-ми годин
IV етап Прийняття рішень по пріоритетах і передорученню	Ціль етапу – скоротити час, відведений на виконання завдань дня. З цією метою доцільно: - установити пріоритети для своїх справ (наприклад, за допомогою аналізу АБВ) і уточнити по них задачі дня; - перевірити ще раз термін виконання всіх справ; - розглянути можливість делегування справ.
V етап Контроль і перенос невиконаного	Відповідно до досвіду, не всі задачі вдається виконати, не всі телефонні розмови можуть відбутися. Тому їх приходится переносити на інший день. Щоб знизити таку ймовірність, тому для раціоналізації використання часу можна використовувати, графічні символи – бюрографію шляхом використання специфічних скорочень в планах: ! важливо NB! особливо важливо ? з'ясувати + пріоритет категорії А . задачу виконано .. задачу виконано особливо добре

### ***Щоденник часу.***

Є найважливішим робочим засобом особистого самоменеджменту. Метод передбачає одночасне складання: календаря-пам'ятки, особистого щоденника, записної книжки, довідника, абонентської книжки, картотеки ідей, є інструментом планування та контролю.

#### ***Структура щоденника часу***

Календарна частина – містить формуляри для місячних, декадних і денних планів. Особливе значення приділяється плану дня. Принцип – один лист на день.

Розділ службових і особистих дат – можна робити записи, щоб постійно мати при собі найважливішу інформацію, наприклад:

- терміни проведення семінарів, нарад;
- тарифи зарплати і доходів;
- списки днів народжень і інших важливих дат;
- поштові тарифи;
- розклад літаків, потягів;
- адреси готелів;
- календар футбольних матчів;
- картки для запису ідей.

Розділ: адреси і телефони містить інформацію про найважливіші телефонні номери й адреси, якими найчастіше перебувають у користуванні.

Загальна частина: різні візитки, службовий пропуск, фотографії і т.п.

Щоденник часу підвищує якість роботи. При 8-годинному робочому дні раціональне ведення щоденника часу дозволяє заощаджувати щодня цілу годину.

#### ***SMART-технологія постановки цілей (по Д. Доурдену)***

Технологія SMART задає критерії якості цілі, яких необхідно дотримуватися при ціле покладанні, є дуже зручним і компактним інструментом. Ця управлінська технологія легко може бути включена в формат нарад. Як показує практика, час, витрачений на використання алгоритму SMART (за наявності заздалегідь підготовленої необхідної фактичної інформації), звичайно становить від 45 до 90 хвилин.

Назва технології є аббревіатурою, складеної з перших букв англійських слів, які називають відповідні критеріїв якості цілей:

**S (specific)** – кожна мета повинна бути описана як чіткий, конкретний результат;

**M (measurable)** – мета повинна бути вимірної за допомогою конкретних індикаторів і стандартних процедур вимірювання;

**A (assignable)** – мета повинна бути не випадковою, обґрунтованою, доведеною, життєво необхідною для організації;

**R (realistic)** – мета повинна бути реалістичною, в принципі досяжною;

**T (time related)** – мета повинна бути чітко визначена в часі, мають бути конкретні терміни (і контрольні точки) її досягнення.

Технологія SMART спочатку призначалася для контролю над якістю вже сформульованих цілей, але може бути використана (в дещо модифікованому вигляді; букви в аббревіатурі піддаються незначним перестановкам) і як спосіб визначення мети. Алгоритм постановки організаційних цілей за допомогою системи SMART виглядає наступним чином:

1) пишеться список можливих цілей, і група експертів проводить специфікацію результату, намагаючись якомога точніше описати передбачуваний результат (S) ;

2) кожна з цілей обґрунтовується, експерти оцінюють значимість кожної цілі для діяльності організації, для цього можуть бути розроблені окремі критерії для оцінювання важливості цілей (A) ;

3) експерти прогнозують і оцінюють ступінь досяжності цілей (R), в тому числі застосовуючи числові оцінки ймовірності досягнення цілей, різних коефіцієнтів досяжності тощо;

4) для кожної з цілей обирається по 3-5 критеріїв вимірювання та контролю досягнення (M). Важливо, щоб ці критерії вимірювання результатів були досить зручними, механізми їх застосування вже існували в організації. Одним з таких поширених критеріїв вимірності мети є фінансові показники, а в ролі механізмів застосування цього критерію зазвичай використовується прийнята в організації система фінансової документації;

5) для вибраних цілей вказуються точні терміни їх досягнення, потім пишеться план, в якому виділяються проміжні етапи досягнення цілей (T).

Слід зазначити, що в ідеальному варіанті алгоритм постановки цілей за допомогою системи SMART оперує з надмірною кількістю цілей, поступово на кожному етапі ціле покладання, відкидаючи слабкі цілі, які отримали найбільш низькі або негативні оцінки з боку експертів. Так,

- на першому етапі відкидаються цілі, які неможливо перетворити в конкретний результат;

- на другому етапі скорочуються нерелевантні діяльності організації цілі ;

- на третьому – «недосяжні» цілі (що мають високий рівень ризику, що вимагають великих ресурсних витрат тощо);

- на четвертому етапі виключаються цілі, здійсненість яких важко або неможливо контролювати;

- на останньому етапі цілепокладання залишається невелике число «хороших» цілей (як правило, 5-7) і відбувається свого роду перехід від стратегічного цілепокладання до оперативного планування.