



ТЕХНОЛОГИЯ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ SMART

Руководитель отдела продаж компании «ХХХ», которую я недавно консультировал, жаловался на то, что в его отделе – большие проблемы с исполнением его распоряжений: по его словам, сотрудники проявляли чудеса непонятливости; кроме того, у него были основания полагать, что каждое его задание они истолковывали по-своему, и делали не то, что нужно ему, а то, что удобно им.

Когда я провел опрос среди сотрудников на тему – что мешает им выполнению распоряжений руководителя, они отметили, что задания, которые им даются, зачастую непонятны, страдают отсутствием конкретики, противоречат другим заданиям, невыполнимы, и пр. Они вынуждены делать их так как поняли или так, как умеют, но по факту оказывается, что они сделали не так, как хотел их руководитель.

Обвинения в свой адрес, что они должны были спросить и уточнить – что именно хочет их руководитель, менеджеры отдела продаж считаю несправедливыми, так как им казалось, что они вполне поняли, что от них требуется.

Насколько цели, на достижение которых работают ваши продавцы, понимаются ими однозначно? Мой опыт неоднократно демонстрировал, что то, между тем, как понимают цели руководители и их сотрудники, зачастую находится пропасть. Соответственно, пропасть оказывается и между планами и результатами. На это может быть много причин: разное образование, недостаточный профессиональный опыт, мотивация, и пр. Зачастую то, что кажется очевидным и элементарным для руководителя, может быть очень сложной задачей для его сотрудников.

Более того, критерии качества у них также могут сильно отличаться. Так, в одной компании наблюдал такой анекдотичный случай: руководитель отдела продаж вернул сотруднице – менеджеру своего отдела – ее отчет со словами: «Отчетом недоволен, у тебя есть неделя на то, чтобы привести все в порядок», имея в виду показатели (результаты продаж). Через неделю он получил аналогичный отчет, но напечатанный на глянцевой бумаге и на полноцветном принтере.

В этой связи, необходимо, чтобы руководители и их сотрудники начали говорить на одном языке. Цели и задачи, которые ставятся начальниками подчиненным, должны быть такими, чтобы у последних не было ни единого шанса понять их неправильно. В этом нам поможет хорошо известный инструмент – постановка целей по SMART. Существует несколько версий расшифровки этой аббревиатуры, мы рассмотрим наиболее известные из них.

Итак, согласно этому инструменту, цель, которая транслируется сотруднику, должна быть:



ТРЕБОВАНИЯ К ЦЕЛИ ПО SMART

S	<p>Specific – конкретная. Цель/ задача должна быть недвусмысленной и однозначной, т.е. сформулирована таким образом, чтобы у сотрудника не было ни единого шанса понять ее не так, неправильно или по-своему.</p> <p>Варианты:</p> <ul style="list-style-type: none">• Strength - требующая значительных усилий (амбициозная). Слишком легкие цели не «вдохновляют», и не стимулируют к тому чтобы прилагать исключительные усилия.
M	<p>Measure – измеримая. Необходимо четко сформулировать критерии, по которым будет оценено – достигнута цель или нет. Эти критерии могут быть как количественными (в процентах, деньгах, штуках, и пр.), так и качественными (в этом случае, необходимо очень точно описать, что мы будем считать достойным выполнением цели, а что – нет).</p>
A	<p>Achievable – осуществимая. Завышенная цель демотивирует: если сотрудник считает цель невыполнимой, то вероятнее всего он не будет прилагать достаточных усилий для ее выполнения.</p> <p>Варианты:</p> <ul style="list-style-type: none">• Agreed – согласованная. Подразумевается, что данная цель не противоречит другим целям, которые реализует сотрудник, а также целям других сотрудников
R	<p>Relevant - относится к большой цели, является ее частью. Сотрудник должен понимать, как реализация данной цели / задачи способствует достижению стратегических планов и реализации миссии компании.</p> <p>Варианты:</p> <ul style="list-style-type: none">• Realistic – реалистичная. Аналогично Achievable – осуществимая• Result Oriented - ориентированная на результат. Сотрудник должен понимать, какого результата он должен достичь, а не какой деятельностью заниматься.
T	<p>Time Bounded - ограниченная во времени, т.е. имеющая конечный срок</p>