

МЕНЕДЖЕРСКИЕ ПРАКТИКИ

Выпуск № 4
Октябрь 2011

Ставим цели подчиненным

Каждый руководитель в своей ежедневной практике решает ряд управленческих задач, связанных с планированием, постановкой целей своим подчиненным, организацией работы функции, контролем выполнения задач и оценкой результатов. На общий результат работы функции безусловно влияет каждый из этих этапов. Но, как показывает практика, у многих руководителей возникает больше всего сложностей на этапе «постановки цели». Согласно исследованиям, одна из основных причин низкой результативности сотрудников — поставленные перед ними нечеткие цели.

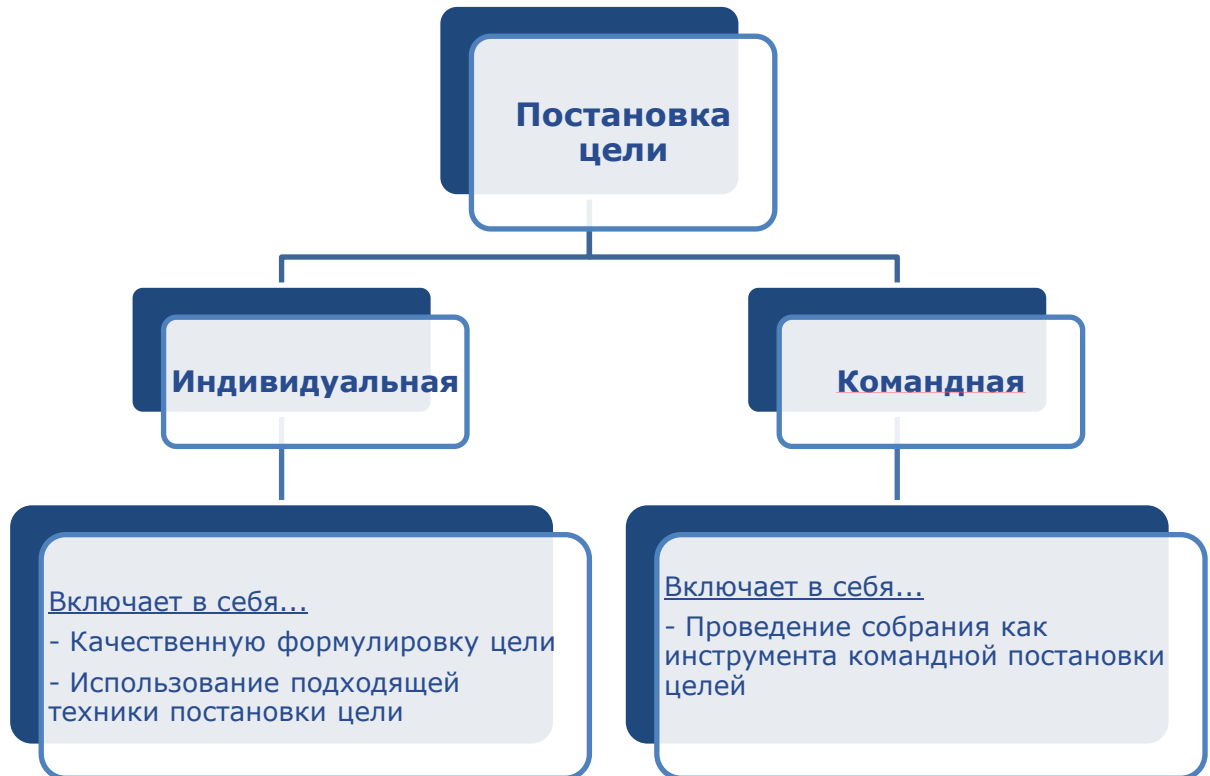
Умение ставить четкие, практические цели и задачи своим сотрудникам – это одна из основных базовых компетенций эффективного руководителя. Для того чтобы в практике управления избегать ситуаций, в которых сотрудники могут неправильно трактовать поставленные перед ними цели, необходимо их **правильно формулировать**. В современном менеджменте выделяют такие критерии правильной постановки целей и задач как: конкретность, измеримость, достижимость и реалистичность цели, а также ее определенность во времени. Эта технология постановки целей называется моделью SMART.

Формулировка целей по технологии SMART

Цель - модель желаемого результата

S	SPECIFIC Конкретные (что, сколько)
M	MEASURABLE Измеримые (что будет критерием результата)
A	ACHIEVABLE Достижимые (реальность выполнения)
R	RELEVANT Уместные (значимость, актуальность)
T	TIMED Согласованные во времени (срок выполнения)

Постановка целей подчиненным может проходить во время собрания или ставиться подчиненному индивидуально



На выбор техники постановки целей подчиненным будет влиять уровень профессионализма сотрудника и его опыт работы в компании/должности



Например, новому сотруднику на позиции ассистента/начинающего специалиста руководителя должен ставить точные задачи – инструкции, что и как делать. В то время как опытному специалисту достаточно поставить четко цель (что?), не рассказывая про пути достижения (как?).

Принципы эффективной постановки целей

➤ Четкость формулировки

Ясное и подробное описание поставленной цели – необходимое условие ее успешного выполнения. Тщательно проинструктированный сотрудник не сможет объяснить свою неудачу тем, что указания были сформулированы недостаточно четко

➤ Соответствие цели исполнителю

Сложные задачи должны выполнять сильные исполнители, простые задачи можно поручить более слабым сотрудникам

➤ Соответствие техники постановки цели исполнителю

В зависимости от опыта и уровня профессионализма сотрудника, используются разные техники постановки целей

➤ Соответствие техники постановки цели самой задаче

Новые и сложные задачи требуют большего внимания к формату их трансляции подчиненным, в то время как постановка стандартных и простых задач позволяет ограничиться минимумом указаний

Правильно поставленная цель – это уже наполовину достигнутая цель.

➤ Позитивность

Корректно поставленная цель должна отражать движение к желаемому результату, а не стремление убежать от проблемы

➤ Четкость временных рамок

Руководитель должен четко задавать временные рамки, чтобы подчиненный ясно понимал, какими временными ресурсами он располагает, и к какому сроку он должен предоставить результат своей работы

➤ Связь с задачами более высокого порядка

Руководителю нужно пояснить, как данная цель связана с другими задачами и людьми, чтобы сформировать у подчиненного четкое видение всего процесса в целом и своего места в нем

➤ Согласованность ожиданий

Важно убедиться, что подчиненный правильно понял поставленную перед ним задачу. Многие сотрудники не любят признаваться в том, что им что-то не понятно. В этом случае руководителю необходимо задавать подчиненному вопросы на понимание, чтобы избежать разного видения ситуации

➤ Двусторонность общения

Подчиненный может ощущать недостаток знаний или ресурсов, чтобы справиться с заданием, но не решается подойти к руководителю за помощью. В случае возникновения подобных проблем с выполнением задачи, у подчиненного должна быть возможность обсудить их с руководителем

➤ Поддержка

Руководителю важно продемонстрировать уверенность в успешном выполнении задачи сотрудником и позитивном результате

Ключевые установки при постановке целей

«Полученное задание должно быть проанализировано перед началом работы»

«Полученное задание должно быть выполнено на 100%»

«О препятствиях к 100%-му выполнению задания следует немедленно сообщить руководителю и всем заинтересованным лицам»

«Предложение по решению проблемы предпочтительнее информации о ее возникновении»

«Расширенное толкование полученного задания не допускается»

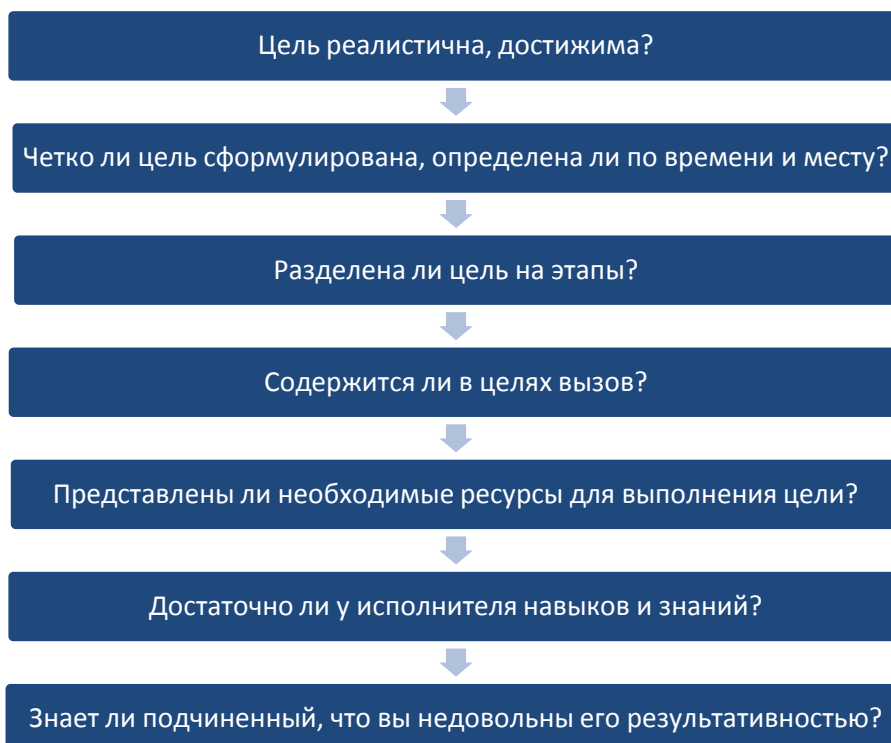
«Несогласие с параметрами задания или регламентами исполнения не может служить поводом для их игнорирования»

«Факты и аргументация предпочтительнее мнения»

Постановка целей в ходе собрания

- ❖ Излагайте каждую цель с точки зрения результата, а не деятельности
- ❖ Обеспечьте понимание и принятие цели исполнителями
- ❖ Убедитесь, что каждый, кто участвует в достижении общей цели, имеет измеримые промежуточные цели
- ❖ Выделите связи (внутренние и внешние), которые нужно контролировать и координировать
- ❖ Когда вы не совсем уверены и не можете точно поставить цель, определите хотя бы ее приемлемые результаты
- ❖ Когда цели зависят от некоторых условий, изложите эти условия

Если цели, которые вы поставили, не выполняются, то проверьте...



Правильная постановка целей и задач – это основа системы управления. Можно эмоционально “зажечь” людей, вовлечь их в свою идею. Но, если Вы не сможете четко показать направление – куда идти, зачем и чего достигать, начнется хаос, и каждый сотрудник начнет ориентироваться на свои собственные задачи.

Надеемся быть вам полезными!

*Хотите узнать больше о
постановке цели и управ-
лении персоналом?*

+38 044 234 62 28

+38 050 331 93 83

Консалтинговая группа «Четвертое измерение»

www.4izmerenie.com



**10 лет инноваций
в обучении и консалтинге**