

# SMART2.0.

Как ставить цели, которые работают



**АЛЕКСАНДР ЖАКУПОВ**

**Александр Жакупов**  
**SMART 2.0. Как ставить**  
**цели, которые работают**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=18977404](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=18977404)  
ISBN 9785447488260*

**Аннотация**

В книге читатель сможет найти технологию определения целей и задач как для своих подчиненных, так и для себя самого. С помощью этой технологии уже во время чтения у вас появится возможность сформулировать цели, которые будут работать. Научитесь этому сегодня, и уже завтра вы сможете добиться лучшего взаимопонимания со своими подчиненными!

# Содержание

Введение	5
Глава I.	16
Раздел 1.	16
Раздел 2.	30
Раздел 3. К чему могут привести ошибки в вопросе «на что влияет исполнитель?», и как этого не допустить	44
Конец ознакомительного фрагмента.	45

# **SMART 2.0. Как ставить цели, которые работают**

**Александр Жакупов**

© Александр Жакупов, 2023

ISBN 978-5-4474-8826-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Введение

Каждый из нас время от времени берет на себя роль руководителя. У одних об этом говорит запись в трудовой книжке, другие руководят собственным бизнесом. Хотя для того, чтобы быть руководителем, необязательно иметь личный кабинет с соответствующей вывеской на двери.

Необязательно, чтобы по телефону с важными людьми вас соединял ассистент. И даже необязательно иметь сотрудников в подчинении. В любом случае вы являетесь руководителем. И если вы не руководите людьми, то, по крайней мере, руководите отдельными процессами или проектами, в которых вы являетесь исполнителем.

Мы определяем разные цели практически ежедневно: когда заказываем еду в кафе, ресторане или службе доставки на дом; когда определяем конечную точку маршрута водителю такси; когда описываем парикмахеру стрижку, с которой мы хотим выйти из салона; когда мечтаем о новом доме, квартире, машине; когда заказываем ремонт у руководителя бригады строителей; когда описываем портному детали будущего костюма...

Некоторые из целей мы определяем очень конкретно, и исполнителям понятно, какого именно результата работы мы от них ждем.

Часть целей имеют критерии, и исполнителям так же по-

нятно, как именно заказчик будет измерять успех достижения цели.

Практически каждая из перечисленных целей в глазах исполнителя является достижимой. Исполнители некоторых из целей даже понимают, почему она действительно значима.

Время достижения одних целей мы определяем, других – нет.

В книге руководителем мы будем называть любого человека, который определяет цели и задачи и их исполнителей. Исполнителем – человека, который будет обеспечивать достижение цели. Причем в рамках одной цели это может быть один и тот же человек.

Наверняка вы обращали внимание, что когда говорят о постановке задачи, целеполагании, определении образа результата и тому подобном, чаще всего вспоминают старый добрый S.M.A.R.T.

Принципы S.M.A.R.T., пожалуй, неизвестны только тем, кто не интересовался целеполаганием вообще. И в этой книге не будет их подробнейшего описания. В ней каждый читатель сможет найти именно технологию создания *умной*<sup>1</sup> цели.

При определении, какая цель или задача будет по-настоящему *умной*, часто возникают сложности.

---

<sup>1</sup> Дословно слово «smart» переводится с английского языка на русский как «умный». Сочетание *умная* цель в этой книге будет означать цель, соответствующую пяти принципам S.M.A.R.T.

Например, когда определяется не цель, а некий эффект, который ожидается от выполнения цели: определенная прибыль, доход, сокращение расходов. В S.M.A.R.T. за это отвечает R (Relevant) – почему задача актуальна, значима, чему она релевантна.

Если мы работаем не с результатом, а с этим эффектом: конкретизируя его (S. – Specific), добавляя измерителей (M. – Measurable), обеспечивая достижимость (A. – Attainable, Achievable) и определяя сроки (T. – Time-bound), то S.M.A.R.T.-цели так и не получится. Получится конкретный, измеримый, достижимый, определенный во времени *эффект* (которому должна быть релевантна цель).

Например, когда определяется, какие плановые показатели необходимо выполнить. Помимо того, что не определена конкретная цель, перед сотрудниками стоит задача влиять на показатели. Это может спровоцировать их влиять на эти показатели *напрямую*, придумывая махинационные схемы влияния на них, искажая данные в отчетах, приносящие ущерб вашей организации или клиентам (а значит, опять же вашей организации). Исполнители могут найти разные способы накрутки этих показателей.

Вспомните тестирования в школе, где ключевые показатели – не знания, а процент правильных ответов. И какими разными способами ученики начинают влиять на сам процент.

Вспомните социальные сети – конкурсную «накрутку лай-

ков», где их количество определяет победителя.

Вспомните водителей автомобилей, влияющих на отсутствие штрафов соблюдением ПДД только в местах, где есть камеры или сотрудники ДПС.

Как сформулировать задачу так, чтобы сотруднику было понятно, на что ему необходимо влиять? Как вы можете повлиять на достижение желаемого эффекта на этапе определения цели? Какая задача сохранит лояльное отношение клиентов и сотрудников и принесет большие доходы при меньших расходах? Как сформулировать цель, которая не спровоцирует исполнителя сослаться на влияние внешних факторов или добиться высоких показателей обманом?

Время от времени эти критерии *умной* цели ошибочно называют технологией. А порой представляют S.M.A.R.T. как принципы уже готовой *умной* цели, но при этом технологии составления такой цели не предлагают.

Представьте себе, что вам вместо рецепта приготовления борща просто озвучили, что он должен быть на **Всю семью, Красным, Украшенным зеленью, Соленным в меру, Наваристым, Овощным**. Если у вас есть уже готовый борщ, то вы сможете его оценить по этим критериям.

Какой технологией воспользоваться, чтобы получился именно запланированный результат? Что понадобится для того, чтобы в итоге получилось полное соответствие поставленной задаче?

А ведь от владения технологией или хотя бы от возмож-



ности ее найти зависит: будет ли соответствовать полученный борщ – В.К.У.С.Н.О.

Так и с *умной* задачей – мало иметь набор итоговых критериев для того, чтобы ее составить. Необходим алгоритм ее формулирования, коим принципы S.M.A.R.T. выступать не могут. По ним можно лишь проверить уже составленную цель или задачу – соответствует она им или нет.

Даже если вы уже являлись участниками тренингов по целеполаганию, читали литературу, статьи по этому направлению – книга будет не менее полезна для вас. Ведь чаще всего вместо технологии мы получаем просто подробное описание каждого из принципов.

Если я читаю книгу или статью о здоровом образе жизни, то мне будет недостаточно узнать, каким будет мое здоровье и каким будет мое тело по итогам работы над собой. Мне нужны готовые алгоритмы, технологии, способы достижения данных результатов. И в этой книге вы найдете пошаговый алгоритм построения *умных* целей.

Часто *умную* цель ошибочно формулируют набором действий, которые необходимо совершить, но никак не конечной целью.

Например: прочитать книгу или посетить тренинг. Не узнать что-нибудь, не зарядиться определенными эмоциями, не научиться использовать технологию, не развить определенную скорость чтения или понимание текста на иностранном языке, а просто прочитать или принять уча-

стие.

И нет ничего удивительного в том, что исполнители сосредотачиваются на самом процессе, получив подобную задачу-действие. Ведь они упускают главное – *что* должно получиться в результате их работы.

А как сосредоточиться на *цели* сотруднику, например, клининговой компании, если перед ним стоит задача: пол должен быть вымыт, а не пол должен быть чист? Как не сосредоточиться на процессе сотруднику, раздающему листовки, если перед ним стоит задача раздать их, а не добиться того, чтобы потенциальные клиенты узнали об акции?

И даже если мы уточняем задачу измерителями, временем, наделяем ее значимостью, создаем все условия для ее достижения – цель, которую мы задали *процессом*, будет воспринята сотрудником не как некий результат, которого необходимо достичь, а как процесс.

На чем важно сфокусировать внимание, чтобы процесс не был совершен ради процесса? Как определить цель до определения способов ее достижения? Достаточно ли будет только «прочитать и посетить» для достижения реальной цели, или стоит прочесть другую книгу, посетить другой тренинг, или вообще не посещать тренинг, а сосредоточиться только на книге?

Если вас интересуют ответы на эти и другие вопросы относительно целеполагания, то рекомендую вам прочесть эту книгу до конца, поскольку в ней вы найдете готовый рецепт –

конкретную технологию определения целей и задач, соответствующих S.M.A.R.T.

Если вы являетесь руководителем (или собираетесь им стать), книга поможет вам в определении задач для ваших подчиненных:

- как добиться понимания сотрудником того, что вы от него хотите;
- зачем ему необходимо добиться этой цели;
- с помощью чего он может этого добиться;
- почему ему по силам выполнить эту задачу.

С помощью этой книги вы можете просто обучить ваших сотрудников технологии поиска *умной* цели. В свою очередь они будут превращать плановые показатели вашей организации в конкретные цели для самих себя и для своих подчиненных.

Если ваш руководитель, на ваш взгляд, ставит цели, которые кажутся вам недостижимыми, непонятными, у вас возникает вопрос «зачем мне это делать?», то технология, изложенная в этой книге, поможет вам достигать качественно новых результатов и улучшить взаимопонимание с вашим руководителем.

Целеполагание – один из важнейших инструментов личностного роста. Поэтому если вы хотите получать большее не только в работе, но и в жизни, то технология определения *умной* цели для вас также будет незаменимой – будь то воспитание детей, ориентация их на амбициозные цели или

работа над самим собой.

В книге собраны в единый алгоритм технологии определения результата, его критериев, сроков и способов достижения, наделения результата в глазах вашего сотрудника или собственных важностью и достижимостью.

В ней нет примеров компаний «Toyota», «General Electric» и прочих, распространенных в бизнес-литературе. Читая эту книгу, вам предстоит работать с примерами тех результатов, которые вам по-настоящему важны – вашими собственными.

Это интерактивная книга, и в ней вы можете выполнять предложенные автором упражнения. Поэтому в результате ее прочтения у вас возникнут не только детальное понимание принципов S.M.A.R.T., но и цели, которые начнут работать в ближайшее время, и шаблоны *умных* целей, которые вы сможете использовать уже во время чтения.

Одна из самых важных задач этой книги – научить уважаемого читателя каждую из своих целей определять таким образом, чтобы она соответствовала пяти принципам S.M.A.R.T.

Часть этих принципов мы уже соблюдаем интуитивно, часть – осознанно. Эта книга поможет вам разглядеть все, что вы уже умеете в определении *умных* целей и научиться их применять в той области, где это пока не получается, но необходимо.

Многие ошибочно вместо определения цели определяют

только КРІ<sup>2</sup>. А ведь лучнику для получения награды в соревнованиях (которая может выступать в качестве его КРІ) нужно целиться не в медаль, а в мишень.

И как бы четко мы ни формулировали КРІ для своих сотрудников или себя самих, сколько бы ни добавляли процентных соотношений, цифр и прочих количественных индикаторов, исполнители чаще видят внешние обстоятельства или людей, влияющих на эти индикаторы. И часть этих внешних факторов действительно оказывает большее влияние.

Некоторые руководители полагают, что результаты работы их подчиненных или процессов, которые они организовали, больше связаны с особенностями исполнителей или особенностями внешних обстоятельств. Давайте порассуждаем, кого мы считаем настоящим профессионалом в своей работе.

В футболе – это игроки, которые могут разрешить даже очень сложную ситуацию в пользу своей команды.

На кухне ресторана – это повар, который даже при скромном наборе продуктов может создать настоящий шедевр кулинарного искусства.

В медицине – это врач, который может вернуть к полноценной жизни пациента с тяжелыми осложнениями.

В продажах – это продавец, который может заинтересо-

---

<sup>2</sup> (англ. Key Performance Indicators, KPI) – показатели деятельности, которые помогают в достижении стратегических и тактических целей.

вать клиента продуктом, до общения с продавцом тому совершенно неинтересным.

От автомеханика-профессионала мы ждем, что искорененная в аварии машина вновь будет на ходу.

Наверняка вы уже обратили внимание на то, что профессионалами мы называем тех, кто может обеспечить максимальную *разницу* между тем, что он имеет на «входе» и тем, что получает его клиент на «выходе».

А какого руководителя мы можем назвать настоящим профессионалом? Какой *разницы* мы ждем от профессиональных качеств его подчиненных? Имеет ли смысл такому руководителю ссылаться на нежелание и непрофессионализм своих подчиненных, или это как раз то, на что ему и нужно повлиять?

Сотрудникам, у которых есть и желание, и необходимый уровень квалификации, руководитель нужен не более, чем врач – абсолютно здоровому человеку. Тем более что многие сотрудники уже знают лучших работодателей и руководителей, их методы работы.

В книге вы найдете результаты руководителя-профессионала в рамках каждого из принципов S.M.A.R.T.-цели. Причем не только результаты, но и технологии их достижения.

Определение цели можно смело назвать фундаментом управления и менеджмента в целом. А технологию определения цели, соответствующей принципам S.M.A.R.T., – бетоном этого фундамента.

Технология определения *умной* цели, представленная в этой книге, уникальна, поэтому на момент написания вы не найдете ее ни в одной из книг, статей, ни в одном из тренингов.

# Глава I.

## Конкретная цель

### Раздел 1.

#### Средство – Конкретная цель – Эффект

В этой главе речь пойдет о принципе **конкретности**. И начнем мы с того, что определимся с двумя терминами:

- Цель.
- Цель, соответствующая принципам S.M.A.R.T.

Под целью мы будем понимать конечное состояние объекта, на который влияет исполнитель.

Под целью или задачей, которая соответствует принципам S.M.A.R.T. – конечное состояние конкретного объекта влияния, детализированное количественными и качественными критериями, с определенным сроком готовности, достижимым и значимым для исполнителя.

Отделим **конкретную** цель – ту, что соответствует принципу **конкретности** – от двух других близких понятий.

Для того чтобы достичь цели, необходимо совершить некоторые действия. Часто при ее формулировании люди



описывают вместо самой цели эти способы достижения цели. Что может в значительной степени повлиять на итоговый результат.

Например, на что нацелен учитель: выдать школьную программу по своему предмету или, чтобы ученики усвоили эту программу. Ориентируется ли архитектор на то, как он осуществляет проектирование, или на то, что его проект будет понятен заказчику и будет соответствовать запросу последнего.

А можете ли вы представить себе логопеда, который ориентируется не на умение пациента выговаривать те или иные буквы, слова, фразы, а на количество скороговорок, предоставленных клиенту?

Конечно, в жизни нам больше хочется иметь дело с людьми, которые ориентированы именно на **конкретные** цели, а не на процесс.

Но как часто мы слышим или сами произносим фразы «ну я же вам уже говорил» или «я же вам отправлял письмо». Что мы пытаемся измерить в этот момент – результат или совершенные нами действия?

Все действия, совершаемые для достижения той или иной цели, мы будем называть *средствами* достижения цели или просто *средствами* независимо от того, будут ли это сложные алгоритмизированные процессы или действия в один шаг.

Важно изначально отделить *средства* от самой цели, ко-

торию мы хотим достичь. Ведь **конкретная** цель и способ ее достижения – это абсолютно разные понятия.

Что же будет отличать задачу, в которой описывается *средство*, от задачи, описывающей **конкретную** цель?

Прежде всего, определяя **конкретную** цель вместо способа ее достижения, вы значительно увеличиваете вероятность того, что задача не будет воспринята сотрудником формально. Фразу «ну я же читал» чаще произносят те ученики, учитель которых либо задает им вопрос «ты вообще учил?», либо ставит задачи о необходимости *прочтения* или *изучения* того или иного параграфа. Определяя **конкретную** цель вместо *средства*, вы значительно снижаете вероятность формальности исполнителя при выполнении задачи.

Наверняка вы слышали информацию о сертификации в конце рекламы по радио, произносимую невероятно быстро. Согласно закону о рекламе необходимо, чтобы эти данные прозвучали, и вот они звучат в ролике. То, что из-за высокой скорости их не сможет расслышать даже заинтересованный в этой информации слушатель, – неважно. Поскольку задача-*средство* направлена не на объект влияния, а на сам процесс влияния.

Задача-*средство* не может обеспечить автономность исполнителя поставленной задачи. Ему постоянно необходимо присутствие руководителя процесса для определения очередного шага.

Если мы наняли маляра, но вместо **конкретной** цели

описываем ему процесс, то он будет готов макать валик в краску по нашему указанию, проводить валиком с краской по стене вверх и вниз по нашему указанию, вновь макать валик в краску... Он будет выполнять заданные работы, пока мы описываем очередной шаг – очередное *средство* достижения цели.

Если же мы определим **конкретную** цель, то сможем обеспечить его самостоятельность в выполнении задачи. Например, что через 3 часа стены должны быть определенного цвета.

Если вместо **конкретной** цели подчиненные получают задачи-*средства*, то нет ничего удивительного в том, что руководитель получает много звонков с вопросами, находясь, например, в отпуске, на совещании, выходном, курсах повышения квалификации, больничном.

Есть и другой вариант развития событий: сотрудники, оставшись без руководителя, не задают этих вопросов, а занимаются теми делами, которые сами считают важными.

И наконец, задача-*средство* – это только один из способов достижения результата. Существует большая вероятность того, что есть и другие варианты решения задачи, если мы сформулируем **конкретную** цель, а не задачу-*средство*.

Тот же маляр из вышеописанного примера может лучше владеть другим способом покраски: кистью или пульверизатором.

Если мы опишем исполнителю именно **конкретную**

цель, то он может выбрать те *средства*, которые будут для него удобны, наиболее профессионально выполнены, с помощью которых он добьется поставленной цели.

Часто некоторые собрания в различных организациях проводятся по инерции – так было принято до этого момента, так заведено. Если нам необходимо, чтобы у группы людей было одинаковое понимание отдельных задач, то собрание – не единственный способ добиться этого. Тем более что есть и другие, менее затратные способы достижения этого результата.

Задача для исполнителя – что это? Цель и множество способов ее достижения (**конкретная** цель)? Или один из способов и есть сама цель (*задача-средство*)?

Используйте именно **конкретные** цели, а не скрипты-*средства*.

Время от времени от сотрудников банков можно услышать предложения перейти в их негосударственный пенсионный фонд. На вопрос «зачем это нужно?» представители банка среди прочего отвечают, что очень удобно обращаться в их отделения, которые есть практически всюду.

Видимо, этот скрипт был придуман в эпоху, когда не было интернета и личных кабинетов, поскольку в настоящее время мало какие НПФ **не** предоставляют услуги «личный кабинет».

Может, сотруднику лучше было бы обеспечить клиентов знанием *актуальных* преимуществ и выгод, которые они мо-

гут получить.

Ставя задачу не *средством*, а именно **конкретной** целью перед собой или своими подчиненными, руководитель значительно понижает вероятность столкнуться с описанными выше сложностями.

При постановке задачи следует ориентироваться не на то, как вы ставите задачу, а на то, чтобы эта задача была понятна исполнителю. Более подробно об этом мы поговорим чуть позже, а пока отделим **конкретную** цель от второго близкого понятия – *эффекта*.

**Конкретная** цель – это конкретный объект, на который необходимо воздействовать исполнителю.

То есть ключевой этап определения **конкретной** цели состоит в том, чтобы определить, на кого или на что исполнителю нужно влиять.

Часто вместо этого объекта для исполнителя формулируют только КРІ – ключевые показатели результативности и эффективности. Например: планы продаж или отсутствие ошибок в расчетах, определенная прибыль или сокращение уровня расходов и т. д. Это, безусловно, важная часть задачи, но она не относится к принципу S – Конкретности цели.

*Ключевые* показатели (КРІ) – то, чему **конкретная** цель должна быть релевантна; то, что оправдывает важность и значимость цели. В данной книге будем называть эти показатели «*эффект*».

В бизнесе мы всегда ждем определенного экономического

эффекта. И то, что эффект не может выступать в качестве **конкретной** цели, не значит, что его не нужно определять. Даже наоборот – заданные *ключевые* показатели могут значительно облегчить определение **конкретной** цели.

Поэтому до определения *умной* задачи имеет смысл сформулировать KPI.

Выполнения каких количественных показателей необходимо добиться исполнителю в своей работе для достижения общей цели отдела, компании, отрасли?

Идеальный вариант – когда бизнес показывает лучшие показатели и результативности, и эффективности, то есть высокий уровень прибыли при низком уровне убытков.

Совсем плохо – когда и показатели результативности, и показатели эффективности далеки от идеала – низкий уровень прибыли при высоком уровне убытков.

Вполне может произойти ситуация, когда высок уровень прибыли, но с эффективностью все настолько плохо, что прибыль не может покрыть расходы.

Или наоборот: при минимальных убытках и высокой эффективности – результативность оставляет желать лучшего. То есть прибыли компания практически не имеет – она отказывает себе в том, чтобы идти на любой риск.

Регулировать эти показатели эффективности и результативности можно с помощью определения KPI исполнителей или KPI отдела.

Это могут быть: валовая прибыль, коэффициент оборачи-

ваемости капитала, соотношение расходов к выручке, прирост выручки по отношению к выручке за определенный период, выполнение плана по производству или продажам, индексы удовлетворенности клиентов, отсутствие или определенный уровень ошибок и многие другие количественные показатели результативности и эффективности.

Но формулирование этих показателей- *эффектов* и **конкретной** цели не одно и то же.

Вернемся к уже используемому в этом разделе примеру задач школьной тематики, которые могут ставить как родители, так и учителя.

Если мы ориентируем ученика только на задачу- *эффект*: получение положительных оценок без определения знаний и умений, то какие же результаты мы получаем в итоге?

В том случае, если ученику не удастся достичь определенного результата в оценках, то есть высокая вероятность, что он будет спровоцирован. На что? На то, чтобы: «забывать» дома дневник; собственноручно исправлять оценки в классном журнале; недоговаривать что-то родителям, утрачивая взаимное доверие – что влияет и на другие задачи, получаемые от них.

Самое лучшее, на что может быть спровоцирован ученик, – это исправление двойки, например, по географии за незнание темы «Австралия» на положительную оценку за ответ на тему «Африка». И оценка по географии за четверть будет выше. Но тот ли это результат, на который мы

рассчитываем?

Если же мы используем только показатели КРІ в поставленной задаче, относящейся к продажам, то мы провоцируем продавца или руководителя отдела продаж на то же самое.

Вместо того чтобы влиять на интерес клиентов к продукту, на их понимание зачем он может им пригодиться, продавцы начинают влиять на другие вещи: искажают показатели в отчетах, округляют (в нужную для себя сторону) данные в презентациях, вводят клиентов в заблуждение или не договаривают важную информацию автору задачи- *эффекта*.

Самое лучшее, что может произойти, – сотрудник будет исправлять некачественные результаты в работе с одними клиентами качественными результатами в работе с другими клиентами. Но первые уже не будут заинтересованы в работе с этой компанией.

Конечно, без этих количественных показателей- *эффектов* просто не обойтись, но на них ли нам стоит ориентировать исполнителя? Стоит ли ориентировать врача на среднюю температуру больных, находящихся в больнице?

Озвучить исполнителю некий *эффект*, которого мы хотим добиться, проще простого. Настолько просто, что с этим справился бы абсолютно любой человек. Для этого не нужно иметь за плечами практически никакого опыта.

А ведь у руководителя этот опыт есть. Чаше и владельцы бизнеса – бывшие исполнители. Они сами выполняли ту работу, которую сейчас выполняют нанятые сотрудники.



Воспользуйтесь своим опытом. У вас есть возможность определить **конкретные** цели и обеспечить понимание исполнителем именно их.

Использование задач-*эффектов* чаще всего сопровождается еще и контролем исключительно показателей *эффекта* с последующей дополнительной задачей, чаще дублирующей первую.

Продолжим пример с продажами: в течение месяца сотруднику необходимо продать некий товар, выполнив план на 100%. А к концу первой недели продано только 11,3% от плана.

Исполнителю в этом случае мало знать о том, что ему по итогу месяца необходимо выполнить план именно на 100%. Об этом он знал и в начале месяца. И едва ли он ориентировался на 11,3%, как на результативность своей работы за первую неделю.

Важно не только определить, что должно произойти с *эффектом* (план в конце месяца должен быть выполнен на 100%), но и определить **конкретную** цель: на кого или на что нужно повлиять продавцу в рамках этой задачи, и что с этим объектом его влияния должно произойти.

Объектом влияния в данном случае могут выступать клиенты, коллеги. Что должно произойти с ними в результате влияния продавца?

Если же получателю задачи-*эффекта* по силам ее выполнить, то она может выступать в качестве ограничителя.

Если мы просим человека, отправляющегося на рыбалку, поймать определенное количество рыбы, и есть все условия и возможности для этого, то велика вероятность, что, получив требуемый *эффeкт*, наш исполнитель на этом и остановится. И даже будет рад тому, что выполнил задачу. Хотя он мог поймать в этот день и больше рыбы.

Точно так же и в работе при выполнении задач-*эффeктов*: исполнитель может воспринимать их как некий ограничитель. Тем более что часто выполнение планов в одном месяце сопровождается их увеличением в следующем.

Поскольку КРІ, как ключевые показатели, будут относиться к релевантности задачи чему-то важному, то встраивание этих показателей в S.M.A.R.T.-цель безусловно важно. И рассмотрим мы это в главе, посвященной принципу R.

В обычной жизни мы чаще всего не используем задачи-*эффeкты*, потому что это просто нелогично.

Мы не просим официанта накормить нас так, чтобы мы были сыты в течение следующих четырех часов после обеда. Мы описываем очень **конкретную** цель: какие именно блюда мы хотим увидеть на своем столе. В крайнем случае мы можем использовать и то и другое, но никак не описание одного лишь *эффeкта*.

Многие могут быть убеждены в том, что знание исполнителем целей-КРІ достаточно для их достижения. Можно попробовать определить КРІ для сборной по футболу (которую я всегда готов поддержать и поддерживаю в каждом матче

вне зависимости от исхода игры): о количестве голов забитых и пропущенных, количестве очков в группе, количестве выигранных матчей, победе на чемпионате мира.

К сожалению, знания этих показателей недостаточно для исполнителя, чтобы он смог реализовать измеримую цель, значимую для него, для коллег, для всей страны, достижимую и определенную во времени проведения матча или турнира. Недостаточно, поскольку она **неконкретна**. На что же важно обратить особое внимание в самом начале определения **конкретной** цели в ситуациях, где это нам необходимо?

В первую очередь нужно определить объект влияния исполнителя и что с ним должно произойти в итоге. Важно, чтобы объектом не выступали ни *средства*, ни *эффекты*. Это не значит, что мы совсем исключаем необходимость понимания исполнителем способов достижения задачи, или к какому, например, экономическому *эффекту* мы стремимся.

Мы просто не рассматриваем ни *средства*, ни *эффекты* как объекты влияния исполнителя, то есть как **конкретную** цель. Однако искать **конкретную** цель лучше всего – двигаясь именно от *эффекта*, которого мы хотим достичь. Поэтому если у вас уже есть список КРІ, то конкретизировать цель лучше относительно них.

Для этого нам необходимо найти ответы на следующие вопросы:

- *На кого* необходимо повлиять исполнителю в рамках

этой задачи?

- *На что* необходимо повлиять исполнителю в рамках этой задачи? Перепроверьте себя: важно, чтобы целью не являлись *средства* или *эффекты*.

- *Что должно произойти в итоге* с тем, на кого и/или на что нужно повлиять исполнителю?

Рекомендую вам двигаться дальше уже после того, как вы попробуете конкретизировать одну из целей, которые важны для вас на данный момент. Для этого вам нужно найти ответы на приведенные ниже вопросы. В дальнейшем у вас будет возможность дополнить эту цель всеми принципами S.M.A.R.T, и вы не только научитесь формулировать *умные* цели, но и получите одну из них, сформулировав ее самостоятельно по ходу прочтения книги.

Зафиксируйте для себя ваши ответы, и мы продолжим работать с формулированием вашей *умной* цели далее.

## **ОПРЕДЕЛЯЕМ ЭФФЕКТ**

---

---

---

## **ОПРЕДЕЛЯЕМ ОБЪЕКТ ВЛИЯНИЯ ИСПОЛНИТЕЛЯ**

*На кого* необходимо повлиять исполнителю, чтобы добиться выполнения этих показателей?

---

---

---

*На что необходимо повлиять исполнителю, чтобы обеспечить выполнение этих показателей? Перепроверьте себя: важно, чтобы целью не являлись средства или эффекты.*

---

---

---

## **ОПРЕДЕЛЯЕМ КОНКРЕТНУЮ ЦЕЛЬ**

*Что должно произойти с тем (чем), на кого (что) нужно повлиять в результате влияния исполнителя?*

---

---

---

## Раздел 2.

# Целевая аудитория – Целевое поведение – Конкретная цель

Если вы выбрали объектом воздействия группу людей или человека, прежде всего вам нужно ответить на вопрос «на кого конкретно необходимо повлиять исполнителю?».

Вполне вероятно, что вами уже определен человек, на которого нужно повлиять. Причем этим человеком можете быть и вы. Если же это группа людей, то лучше ее конкретизировать до определенной роли.

Например:

- не просто клиенты, а все потенциальные покупатели этого района/города/страны;
- или все входящие в торговый центр;
- или каждый покупатель, который приобрел определенный товар, или группу товаров, или приобрел товары на определенную сумму;
- каждый клиент, сомневающийся в покупке, или ответивший отказом и т. д.

В этой книге будем называть этого человека или группу людей *целевой аудиторией*.

Чем четче руководитель определит *целевую аудиторию*, на которую необходимо повлиять исполнителю, тем точнее

будет влияние последнего.

Если руководитель определяет **конкретную** цель не для себя, а для подчиненных, то важно определить: на кого в рамках задачи необходимо повлиять именно сотрудникам. Если руководитель определяет **конкретную** цель для себя, то необходимо определить: на кого необходимо повлиять руководителю.

Обратите особое внимание на то, действительно ли *целевая аудитория* определенной вами задачи находится в зоне влияния исполнителя.

Например, если руководитель отдела закупок не контактирует с поставщиками, а контактирует только со своими подчиненными, то объектом его влияния будут выступать именно его сотрудники. И тогда по результатам его работы что-то должно произойти именно с его подчиненными, а не с поставщиками.

Особое внимание стоит обратить на то, что цель в данном случае также не должна являться *средством*.

То есть целью не может выступать способ влияния на объект. Это не то, что вы хотите делать при воздействии на него, а что должно произойти с ним в результате вашего воздействия.

Например: целью является не отправка письма коллеге, а усвоение им информацией, находящейся в письме. Также целью не может выступать то, что будет происходить с вашим коллегой после того, как он будет владеть этой информаци-

ей, ведь целью не может быть и *эффект*.

Но в определении **конкретной** цели мы отталкиваемся именно от *эффекта*, которого хотим добиться достижением этой цели.

Ведь удобнее всего определять — на кого необходимо повлиять нам или нашим сотрудникам именно в рамках определенного KPI.

Например, среди прочих ключевых индикаторов главного бухгалтера может быть такой: отсутствие ошибок в расчетных и платежных документах. Тогда в его *целевую аудиторию* в рамках этой задачи будут входить не только сотрудники отдела бухгалтерии, занимающиеся этими документами, но и руководители других отделов, предоставляющих необходимые данные.

Определившись с *целевой аудиторией*, мы определяем, какого *целевого поведения* мы от них ждем. Например:

- дирижер ждет от музыкантов, которыми он руководит, безошибочного музыкального исполнения, чтобы они внимательно следили за его движениями, чтобы они сыграли все части музыкального произведения именно в те моменты, в которые это необходимо;
- врач ждет от пациента, чтобы тот вовремя принимал необходимые лекарства, соблюдал режим, открыто отвечал на все вопросы о своем состоянии;
- продавец ждет от клиента, чтобы тот купил товар, благодарил, пользовался им, рассказывал заинтересованным в по-



добном товаре знакомым о месте, где он его приобрел;

- тренер футбольной команды хочет видеть от своих подопечных борьбу за мяч, точные удары по воротам, быстрое перестроение игроков команды при удалении одного из них.

*Целевое поведение* – это все еще *эффект* от достижения нашей цели, и этот этап алгоритма хоть и является обязательным, но пока не относится к самой **конкретной** цели.

Что же может выступать объектом влияния (**конкретной** целью), если мы влияем на человека или людей, которым нужно принять запланированное нами решение – решение действовать в соответствии с *целевым поведением*?

Чаще всего это восемь элементов. Хотя совсем необязательно, что мы или исполнитель будет влиять на все восемь в рамках одной задачи.

Обратите внимание на следующее: в презентации элементов мы движемся от простых к более сложным с точки зрения их достижения.

Первый из элементов – это **знания**.

Например, сотруднику банка важно не просто донести некую информацию до клиента, чтобы тот проставил галочки, подписи и прочее. А чтобы клиент знал тариф, обслуживающий его счет.

К знаниям человека, на которого мы влияем, будем относить не только то, что он знает, но и то, что он помнит.

Если вы не поставили цель на прочтение этой книги, то еще не поздно это сделать: что вы хотите узнать после ее про-

чтения?

Если вы решили приобрести или рекомендовать ее вашим подчиненным, то поставьте им **конкретную** задачу – что им нужно узнать, прочтя эту книгу.

Если вы отправляетесь сами или отправляете своих подчиненных на семинар, конференцию, тренинг, определите цель и на это мероприятие: что именно вы хотите, чтобы узнали вы или ваши сотрудники во время него.

Нас интересует не *средство* – просто участие, присутствие на учебном мероприятии – в этом случае вы с вашими сотрудниками ориентировались бы на процесс.

И не *эффект* – увеличить продажи после посещения этого мероприятия – в этом случае непонятно, на какой информации сосредоточится сотрудник. И если полученная информация никак не повлияет на продажи, то мероприятие будет уже в прошлом.

Ориентируемся именно на **конкретную** цель, в нашем примере – какую информацию необходимо усвоить, чтобы после мероприятия продажи увеличились.

Прежде чем читать дальше, попробуйте определить прямо сейчас, какие знания вы хотите получить, прочтя эту книгу до конца.

Второй из восьми элементов – это **умения** человека.

Часто продавцы, работая с клиентами, упускают этот элемент из виду. И клиенты уходят с продуктом, которым не умеют пользоваться. Некоторые из этих клиентов в сле-

дующий раз будут не готовы платить деньги за товар с большим количеством функций, которыми они не умеют пользоваться. Часть – расстроится, решив, что их товар не работает, потеряют время на дополнительный поход в магазин или поиск решения проблемы, на самостоятельное обучение.

С какой фирмой они будут ассоциировать это разочарование?

Если это передовая функция продаваемого вами продукта, относящаяся к вашему конкурентному преимуществу, а клиент так и не научился ею пользоваться, то какая часть покупателей будет ценить именно ваш продукт?

К умениям будем относить и умения, которые доведены до автоматизма.

Кстати, умения – еще один элемент, который вы можете включить в **конкретную** цель прочтения этой книги вами или вашими сотрудниками. Чему в результате прочтения вы хотите научиться? Или чему необходимо научиться вашим сотрудникам?

Следующий элемент объекта влияния в отношении представителей *целевой аудитории* – это **понимание**.

Чем же понимание отличается от знаний?

Проще всего увидеть отличия на примере регламентов и инструкций. Знать некую инструкцию, этапы ее алгоритмов, ее правил и ограничений – это одно, а понимать зачем она нужна, почему этапы в алгоритмах идут именно в таком порядке, в каких ситуациях применима эта инструкция – это

другое.

Даже в S.M.A.R.T. за понимание отвечает в большей степени отдельный принцип R – понимание исполнителем степени важности цели. Этот принцип не позволит исполнителю остаться с вопросами «зачем выполнять эту задачу?», «к каким процессам и/или целям высшего порядка она относится?» и т. д.

К пониманию мы будем относить и опыт, который может получить человек, на которого влияет исполнитель. Например, посетитель автосалона понимает, насколько ему удобно ездить в автомобиле. Добиться этого можно опытным путем – например, с помощью тест-драйва.

Также сюда будет относиться одинаковое понимание чего-либо исполнителем и человеком, на которого он влияет. И уже сейчас вы можете добавить **конкретику** в формулируемую вами цель: что вы хотите понять или что нужно понять вашим сотрудникам в результате прочтения этой книги.

Четвертая составляющая – это **сфокусированность**. Когда внимание человека или людей, на которых влияет исполнитель, фокусируется на отдельных деталях, целях, процессах и этапах процессов.

Одной из целей, например, инструктора по вождению будет то, чтобы его подопечный обратил внимание именно на ключевые правила дорожного движения, нарушение которых приводит к серьезным последствиям или знание которых необходимо получить в первую очередь.

Вы уже сейчас можете определить самое важное в задаче прочтения книги как для себя, так и для ваших сотрудников, если до этого в качестве новых знаний, умений, понимания выделяли несколько моментов.

Пятый элемент – **физическое и эмоциональное состояние** человека, на которого влияет исполнитель.

В некоторых направлениях деятельности, к которым относится и деятельность руководителя, можно влиять и на то, и на другое. Или, например, учитель йоги влияет и на физическое, и на эмоциональное состояние клиентов.

Не всегда есть необходимость формулировать цель и по физическому, и по эмоциональному состоянию.

Если же, прочтя книгу, вы хотите зарядиться определенной эмоцией, или чтобы ею зарядились ваши сотрудники, то можете добавить и этот элемент в **конкретную** цель.

Продолжаем поднимать планку сложности влияния; и шестой элемент – это **интерес**.

Чем нужно быть заинтересованными в результате воздействия исполнителя человеку или людям, на которых он влияет?

Например, **конкретной** целью промоутера будет интерес участников промо-акции в продукте, который он продвигает. Поэтому и задача, которую мы определяем для него, должна ориентировать именно на этот интерес, а не на *средства* достижения этой цели или на *эффект*, которого мы ждем от промо-акции.

Предпоследний элемент — это **убежденность** людей, на которых влияет исполнитель. Это их уверенность в чем-либо, их стереотипы, принципы и т. п.

Часто нужно приложить значительные усилия, чтобы поменять отношение к чему-либо. Одно из ключевых умений продавца в работе с возражениями клиента заключается в том, чтобы определить, с чем связано возражение: сомнением или отказом.

Например, если в ресторан приходят два человека, один из которых вегетарианец, то он не сомневается в выборе мясных блюд, а отказывается от них. И применять любые алгоритмы отработки возражений просто бесполезно. А его друг может засомневаться в том, брать ему мясные блюда или отказаться из солидарности. Если солидарность для второго так же является принципом, как и вегетарианство для первого, то он ответит отказом. Если за этой солидарностью не стоят принципы и убеждения, то такое возражение официант может развеять.

Это не значит, что на убежденность человека в чем-либо мы не можем влиять вообще. Можем, но важно определять для этого реальные сроки. Сложно добиться диаметрально противоположных убеждений за один разговор. Это, скорее, **конкретная** цель на продолжительный период работы.

Или убежденность в чем-либо может выступать отдельным критерием. Например, при отборе кандидата на работу, в которой ему понадобятся определенные убеждения. Но ес-

ли мы говорим о цели, как результате работы с убеждениями человека, то лучше определять те сроки, в которых убеждения возможно изменить.

Последний, восьмой элемент – **возможности, которые видят** человек или люди, на которых мы влияем. Казалось бы, не такой уж это сложный элемент, чтобы его ставить по уровню сложности выше убежденности. Однако и самому исполнителю увидеть возможности, которые он создает для других людей, не так просто. Еще сложнее показать их этим людям и добиться того, чтобы они их увидели и приняли.

Если у вашей компании есть сформулированная миссия, то на первом этапе работы можно обратиться и к ней. Главное, чтобы она была действительно миссией.

Что ценного получают ваши клиенты, люди, на которых влияет исполнитель? Не продукт, а возможности, которые открывает для них использование этого продукта.

Видят ли клиенты эти возможности, или они о них даже не задумываются?

Например, в рекламе некоторых дезодорантов используется демонстрация возможностей для тех, кто ими пользуется (привлечение запахом дезодоранта людей противоположного пола). Другие показывают свойства самих дезодорантов.

Описываемый элемент относится именно к возможностям *целевой аудитории*, а не свойствам продвигаемого продукта.

Найти возможности, которые необходимо создать по отношению к объекту нашего влияния – это только первый шаг. Второй будет заключаться в достижении самой цели – чтобы люди, на которых мы влияем, увидели эти возможности.

До определения **конкретной** цели в отношении представителей *целевой аудитории* остается один шаг. Он заключается в том, чтобы найти ответ на вопрос, определяющий восемь элементов конечного состояния объекта влияния, приведенный ниже.

**Для того чтобы *целевая аудитория* действовала в соответствии с *целевым поведением*, что должно произойти с их:**

- знаниями,
- умениями,
- пониманием,
- сфокусированностью внимания,
- физическим и эмоциональным состоянием,
- интересом,
- убежденностью,
- видением возможностей?

Один из примеров, в котором мы уже определили *целевое поведение*, – дирижер. Напомню, что в приведенном примере он ждет от музыкантов, которыми руководит, безошибочного музыкального исполнения, чтобы они сыграли все части музыкального произведения именно в те моменты, в кото-



рые это необходимо, чтобы они внимательно следили за его движениями.

В этом примере в качестве *целевой аудитории* выступают все музыканты оркестра. Помимо этой *целевой аудитории* могут быть и другие. Например, музыканты, играющие именно на духовых инструментах. Или музыканты, которые еще не исполняли этого музыкального произведения. Или музыканты, исполняющие основные партии музыкального произведения.

Вернемся к нашему примеру со всеми музыкантами оркестра. Для демонстрации *целевого поведения* им необходимо: знать музыкальное произведение; уметь играть свою партию; понимать, что означают движения дирижера, зачем они нужны в принципе; быть эмоционально настроенными на выступление...

Для формулирования этих **конкретных** целей мы использовали четыре из восьми элементов объектов влияния в отношении людей. Необязательно использовать в каждой цели все восемь, как и выбирать только один. Главное, чтобы выбранные элементы могли обеспечить то *целевое поведение*, которое мы определили как *эффект* достижения нашей **конкретной** цели.

Обратите внимание и на то, что на один *эффект* – на одно целевое поведение целевой аудитории – влияет несколько **конкретных** целей. То же самое будет с любым показателем. Принцип **конкретности** будет заключаться в том, что-

бы исполнитель был нацелен на **конкретные** задачи из множества.

Добившись *целевого поведения*, помните о необходимости его подкрепления. Например, с помощью похвалы или поддерживающей обратной связи. Подчеркните не только полученные результаты, но и действия, которые соответствуют *целевому поведению*.

Вспомним еще один из примеров, в котором у нас уже готов образ целевого поведения. Продавец ждет от клиента-покупателя, чтобы тот купил товар именно у него, благодарил, пользовался им, рассказывал заинтересованным в подобном товаре знакомым о месте, где он его приобрел и т. д.

Да, поддержку *целевого поведения* можно и нужно осуществлять и в продажах. Если ваши продавцы смогут разглядеть *целевое поведение* клиента и что оно ему дает, подкрепление может выглядеть, например, так: «Вы выбрали нашу компанию, и это позволит Вам...», «Вы решили купить товар прямо сейчас, благодаря чему Вы сможете...». Это увеличит вероятность того, что покупатели захотят повторить это подкрепленное *целевое поведение*.

В предыдущем разделе вы начали формулировать вашу S.M.A.R.T.-цель, двигаясь от KPI к объекту вашего влияния.

Если эта цель касалась людей или человека, то вы можете дополнить ее *эффект целевым поведением* объекта вашего влияния. Плюс ко всему вы можете ответить на вопросы,

определяющие восемь элементов конечного состояния этого объекта.

## **ОПРЕДЕЛЯЕМ ЭФФЕКТ**

*На кого необходимо повлиять исполнителю в рамках этой задачи (попробуйте конкретизировать до определенной целевой аудитории)?*

---

---

---

*Какого целевого поведения вы ждете от представителей целевой аудитории?*

---

---

---

## **ОПРЕДЕЛЯЕМ КОНКРЕТНУЮ ЦЕЛЬ**

Для того чтобы *целевая аудитория* действовала в соответствии с *целевым поведением*, что должно произойти с их знаниями, умениями, пониманием, сфокусированностью внимания, физическим и эмоциональным состоянием, интересом, убежденностью, видением возможностей?

---

---

---

## Раздел 3. К чему могут привести ошибки в вопросе «на что влияет исполнитель?», и как этого не допустить

**Конкретная** цель может быть направлена не только на одушевленный объект. В этом разделе мы рассмотрим цели, которые можно формулировать в ответе на вопрос «на что нужно повлиять исполнителю?».

По смыслу среди ответов на этот вопрос могут быть и *средства*, и *эффект*. Важно помнить, что они не могут выступать в качестве **конкретной** цели.

Мы можем сказать, что домохозяйка влияет на уборку. Но уборка не может выступать в качестве объекта влияния при определении цели. Ею может выступать кухня, комнаты, ванная, спальня и т. д. Определив, на что необходимо повлиять исполнителю, отвечаем для себя на второй вопрос «что должно произойти с этим объектом в результате влияния исполнителя?». Например: кухня должна стать чистой.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.