

# КАК ФОРМИРОВАТЬ ЦЕЛИ И ДОСТИГАТЬ ИХ

## ВВЕДЕНИЕ

Исследования показывают, что люди, которые умеют ставить перед собой цели, достигают более высоких результатов, чем те, которые движутся на ощупь. При этом важно определить, что цель – это не предположение. Цель – это то, что мы можем четко обозначить, определить, измерить; она должна быть реальна и конкретна.

Работая с компаниями, мы просим менеджеров прописывать свои цели, потому что, проанализировав их, мы видим, чего и как они могут добиться. Один сотрудник описал свои цели следующим образом: больше клиентов, больше выручки, квартира. Из всего указанного им только квартира представляла собой цель, да и то с натяжкой, ведь можно желать квартиру площадью 200 кв. метров с видом на Кремль – это будет одна стоимость, а можно желать небольшую квартиру в городке за 1,5 тысячи километров от Москвы – это будет уже другая стоимость. Хотеть квартиру –

это не цель. Как и не является целью желание иметь больше клиентов, зарабатывать больше денег и т.п. Цель должна быть конкретна. Какую квартиру вы хотите иметь? Сколько клиентов вы хотите приобрести в предстоящем году? На какую сумму вы хотите увеличить свой доход?

*Умение  
правильно  
ставить цели  
является  
определяющим в  
том, чего может  
достигнуть  
человек или  
организация.*

В одном из американских университетов было проведено исследование среди заканчивающих обучение студентов. Их попросили ответить на вопрос, поставили ли они перед собой жизненные цели. Оказалось, что только 3% студентов, поставив перед собой цели, конкретно определили, чего

они хотят. Спустя 20 лет было проведено еще одно исследование среди той же группы, целью которого было выяснить, чего они достигли за эти годы.

Выяснилось, что 97% финансового состояния 100% опрошенных принадлежит тем 3%, которые в конце своего обучения в университете поставили перед собой конкретные цели. Если перевести эти цифры в натуральные величины, то получается, что каждый из числа этих трех процентов в среднем имел в тысячу раз больше активов, чем те 97%. В 1 000 раз больше, т.е. если те имели активы, скажем, 20 000 долларов, то эти имели 20 000 000 долларов. С чем это связано? Каким образом это действует? Как мы можем использовать возможности постановки цели? Об этом мы сегодня и поговорим.

**Важно, чтобы наши ежедневные, среднесрочные и дальние цели были согласованы** между собой и направлены к тому, чтобы мы достигли конкретного результата. Почему это важно? Мы иногда можем достигать успеха в определенных краткосрочных операциях, но это не определяет то, что мы будем иметь через 3-5 лет. Достижения могут быть хаотичными, а нужно, чтобы была устойчивая структура движения к тому, чтобы иметь высокие доходы на регулярной основе.

**Практика показывает, что когда люди ставят перед собой цели,** первое время могут сталкиваться с более трудными задачами, вначале они могут даже зарабатывать и отдыхать меньше. Им приходится платить большую цену за то, чтобы достигнуть желаемого. Но они знают, к чему идут, и они поступательно к этому движутся. Если моя цель – иметь квартиру с видом на Кремль, то что я делаю, чтобы добиться этой цели? Или я просто хочу?

*Когда люди ставят перед собой цели, первое время могут сталкиваться с более трудными задачами.*

**Работая с руководителями, топ-менеджерами, я заметил,** что многие хорошо умеют ставить краткосрочные и среднесрочные цели, прописывая то, что нужно сделать за 1-2 года. Но в разделе дальних целей - у многих значительная неопределенность. Умение прописывать всю линию целей, от ежедневных к среднесрочным, а в последствии к дальним, позволит вам зарабатывать гораздо больше, чем вы можете заработать, нацеливаясь только на ближайšie, краткосрочные цели.

## СИЛА ПРОПИСАННОЙ ЦЕЛИ

Когда человек ставит перед собой цель, во-первых, он ее четко видит и ясно понимает, куда ему надо двигаться. Цель для него – как маяк. Именно поэтому она должна быть записана. Кто-то может сказать: я знаю свою цель, она у меня в сердце, я ее живу. Но! В этом случае вероятность достижения цели падает в разы. Ведь если цель не прописана четко и конкретно, то под влиянием обстоятельств появляются колебания, всплывают ненужные побочные цели, которые часто ведут в неправильную сторону или к провалу основной цели.

Практика показывает, что если цель не записана, то чаще всего к ней не движутся, а если и движутся, то с весьма заниженной скоростью. Это психологический феномен. Но записанная цель достигается с большей легкостью и вероятностью.

Итак, при постановке целей важно, в первую очередь, четко определить, *чего* мы хотим добиться. Тогда будет гораздо проще определить инструменты, которые необходимы, чтобы добиться этого: *что* позволяет достигнуть максимального результата, а также *какие* операции надо произвести для её достижения.

*Если цель не записана, то чаще всего к ней не движутся.*

Также, определяя цель, нужно провести оценку имеющихся ресурсов. Смогу ли я достичь того, к чему стремлюсь, с теми ресурсами, которые у меня есть, работая так, как я работаю сегодня? Что мне нужно сделать, чтобы добиться желаемого результата?

## ПРИНЦИП ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗУЕМОСТИ

Записывая действия к достижению цели, руководствуйтесь принципом практической реализуемости, т.е. каждое действие в вашем плане должно быть реализуемо с вероятностью не менее 80%. Если вы надеетесь на стечение обстоятельств, то это нехороший план.

**Заметки**

**Определяя вероятность достижения результата**, не смотрите на то, что у кого-то что-то получилось, ведь в ситуации с этим человеком мог просто сработать фактор удачного стечения обстоятельств. Не предполагайте, а прорабатывайте. **Миллиардерами становятся не все, кто начинают заниматься бизнесом, а те, кто тщательнее других работают над мелочами при планировании важных проектов.**

**Основной целью руководителя отдела продаж является достижение максимальной прибыли при минимальном использовании ресурсов.** Давайте попробуем заполнить форму, которая позволит нам распланировать то, как мы будем достигать поставленную цель.

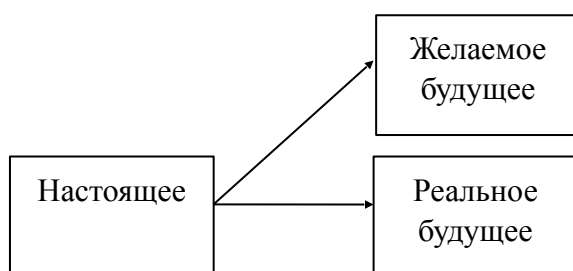
**Укажите 10 операций, которые вы не выполняете**, но которые важны и могли бы ощутимо улучшить ваши результаты. Записывайте то, что вы реально можете сделать. Далее запишите, чего вы добьетесь, выполняя эти операции. Затем напишите, когда именно вы выполните эти задачи. Определите конкретные даты, сроки и ресурсы.

№	Операция	Чего добьюсь, когда ее выполню	Когда буду заниматься ее
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Данная форма помогает создать правильную фокусировку. Мы фокусируем свое внимание не просто на полезности операции, а на ее результативности: вы видите, чего вы достигаете, совершая эту операцию. Поработайте над данной формой, отшлифуйте свои инструменты.

## РЕАЛЬНОЕ И ЖЕЛАЕМОЕ БУДУЩЕЕ

Вот один из подходов к достижению более высоких целей: «реальное» и «желаемое». Разница состоит в том, что «реальное» - это то, чего вы достигнете, если будете двигаться к нему так, как двигались всегда. А «желаемое» - это то, чего удастся достигнуть, если изменить некоторые подходы в его достижении, добавить больше усилий, ресурсов, развить новые привычки.



Для начала нужно определить свое настоящее, установить, какими ресурсами мы обладаем. Есть ли у нас обороты, клиенты, качественно работающие продавцы? Если мы дадим правильную оценку своему настоящему состоянию, тогда нам легко будет добиться хорошего результата в будущем. Неверная оценка собственных возможностей является самым большим препятствием в развитии.

Мы должны реально оценить свою ситуацию, как при написании конкурентных преимуществ своего продукта – не абстрактные качества, а конкретные решения, которые наш продукт дает клиенту. Так же и здесь, мы должны определить для себя, в каком состоянии находится рабочий механизм компании, какими ресурсами мы владеем (чтобы научиться пользоваться теми ресурсами, которые у нас есть, а не рассчитывать на те, которых у нас нет). Нужно определить реальное положение вещей.

Как только мы выявили свои реальные ресурсы, мы можем их использовать. Условно говоря, у меня есть одна лопата, мне нужно прорыть траншею. Сколько и за какое время я могу накопать желаемое количество кубометров? А если мне нужно в три раза быстрее прокопать эту траншею, что мне нужно? Ведь часто бывает так, что мы находимся в одной точке, хотим добиться чего-то большего, рынок уже диктует нам жесткие

условия... И здесь нам надо четко осознавать: инструменты, которыми мы владеем, позволят нам решить те задачи, которые мы перед собой ставим?

## НАЦЕЛЕННОСТЬ НА БОЛЕЕ ВЫСОКИЙ РЕЗУЛЬТАТ

**Определив свое настоящее, мы определяем, куда мы хотим прийти,** т.е. свое будущее. *Реальное* будущее – это то, к чему мы придем, ничего не меняя в своей работе, работая так, как раньше (интенсивно, много, не ленясь).

*Как только мы  
выявили свои  
реальные  
ресурсы, мы  
можем их  
использовать.*

Практика показывает, что человек может добиться большего и получить *желаемое* будущее. Но чтобы его получить, требуется приложить усилия и изменить некоторые процедуры в своей работе (развить определенные качества в себе, в работе своего коллектива, в подходах и т.п.).

**Итак, определив свое желаемое будущее,** мы определяем, что необходимо изменить. И, пожалуй, это одно из самых трудных решений, потому что обычно то, как вы подходили раньше к решению данных вопросов, уже

превратилось в привычку. Спросите у заядлых курильщиков, почему им трудно бросить курить. Большинство из них будет ссылаться на сложившиеся привычки, которые стали уже почти неотъемлемой частью их личности. Они знают, что курить - плохо, но привычки диктуют необходимость считаться с ними. Зачастую как у нас получается? Мы хотим прийти к желаемому будущему, но получается, что приходит только к реальному. Мы хотим удвоить продажи, но свою работу делаем так, как делали всегда.

**В большинстве компаний, со стороны персонала, мы сталкиваемся с некоторым сопротивлением изменениям,** но не из-за угрозы получения большей нагрузки, а из-за угрозы нарушения их привычного образа жизни и работы.

Таким образом, мы понимаем, что для того, чтобы получить новый, лучший результат, надо что-то изменить в том, как мы работаем.

Заметки

Один из способов получения нового результата - *увеличение рабочей нагрузки*. Условно говоря, я вчера поднимал груз в 100 кг, и чтобы развить себя, сегодня я добавляю еще 3, или 1 кг, но я увеличиваю нагрузку в том, что я делаю.

Для иллюстрации следующего способа приведу пример из своей практики. С одним менеджером у нас возникла достаточно сложная ситуация: у него был очень загруженный график. Хороший работник, много дел. Тем не менее, если человек еще не достиг абсолютного максимума в карьерном росте в своей сфере, значит, ему есть, куда расти, значит, есть операции, которые он может выполнять лучше, четче, быстрее. Да, на данный момент человек может работать прилежно, от души, даже профессионально. Вопрос не в этом. Вопрос в том, какого результата он может добиться. Мы смотрим не на то, чего человек уже достиг, мы смотрим на то, чего он может достичь. Когда мы проанализировали то, как он использует время и какие процессы можно оптимизировать, выяснилось, что есть определенные рутинные операции, выполнением которых он занимается каждый день в течение приблизительно трех часов. Тогда я предложил ему вариант оптимизации данного периода времени: я спросил, может ли он выполнить те же операции за 2 часа 40 минут. Он ответил – да.

Это не было чем-то сверхъестественным.

Я просто спросил, может ли человек более сконцентрировано поработать, чтобы чуть сузить промежуток времени, в течение которого он занимается данным видом работы. Таким образом, мы высвободили 20 минут его времени, которое он может посвятить проработке клиентов и, тем самым, обеспечить еще больший прирост прибыли компании.

*Мы сталкиваемся с сопротивлением изменениям, со стороны персонала, из-за угрозы нарушения их привычного образа работы.*

**Большинство руководителей и менеджеров среднего звена признают,** что если перед ними стоят более жесткие временные рамки, то это повышает их производительность. Т.е.

когда задача состоит не в том, чтобы *сегодня* выполнить определенную операцию, а выполнить ее за *ограниченный период времени* (например, за 30 минут).

Данный *принцип сжатия временных рамок* помогает более четко и более качественно использовать свое время за счет повышения уровня своей организованности в работе.

## Заметки

Для развития своего коллектива используйте ту форму, к которой мы обратились чуть раньше, написав 10 задач. Это приведет вас к желаемому будущему и даст новый результат. Развитие должно быть интенсивным, а не экстенсивным (качество, а не количество).

**Можете ли вы сейчас дать оценку ситуации в своем подразделении и определить, к какому результату вы придете через 10 месяцев, если будете двигаться так, как вы двигаетесь сегодня?**

1) Запишите, каким будет ваше реальное будущее (даже если ваш действующий курс развития уже содержит запланированные изменения).

2) Теперь запишите, чего бы вы хотели добиться (желаемое будущее)

3) Можно ли реально добиться более высокого результата? Если да, то, что необходимо, чтобы этого достичь? Запишите реальные действия, которые позволят развить ваш потенциал. Период – 10 месяцев.

**Давайте подведем итоги. Мы смотрим на то, что имеем сейчас.** Мы устанавливаем, чего мы хотим добиться. Мы определяем инструменты, которые помогут нам достичь желаемого результата (какие качества нужно развить, какие процедуры нужно ввести/усовершенствовать). Если мы уже нацелены на более высокий результат, нужно оценить, насколько вероятно его достижение.

**Главная цель для нас самих** – более качественно и профессионально делать свою работу. От того, как мы работаем, зависит то, как будут работать наши сотрудники. Руководитель должен научиться выстраивать работу в своем коллективе. Чем качественнее он это делает, тем быстрее происходит рост в его подразделении.

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ

**Многие цели не достигаются не потому, что они недостижимы в принципе, а потому, что их просто не начинают достигать** - от них отказываются даже без оценки реальных возможностей.

Это происходит под влиянием определенного психологического фактора, когда человек, сталкиваясь с целью, считает ее невозможной для достижения. Перед ним встает барьер невозможности.



Он внутренне может неверно толковать для себя путь ее достижения, полагая, что цель должна быть достигнута буквально сразу и с теми ресурсами, которые у него на данный момент имеются. Однако решение некоторых задач может иметь достаточно большой временной интервал или возможность привлечения дополнительных ресурсов.

*Многие цели не достигаются потому, что их просто не начинают достигать.*

**Например:** многие не пытаются стать руководителями крупнейших компаний, потому что считают эту цель недостижимой. И они в определенном смысле правы: эта цель не достигается за пять минут. Психологически человек пытается примерить на себя эту должность «прямо сейчас» и, осознавая, что не соответствует ей, решает, что это невозможно в принципе.

С такой психологической проблемой помогает справиться процедура прописывания целей и задач. Человек должен увидеть, с чем ему работать.

**Как-то раз я со своей женой отдыхал на море, под Геленджиком.** Дно там было достаточно экзотичное, и я с удовольствием плавал и нырял с маской. Когда я рассказал жене о том, что видел под водой, у нее возникло неудержимое желание самой это увидеть. Дело в том, что моя жена, несмотря на то, что выросла в Одессе, не умела плавать; максимум, что ей удавалось – это проплыть метров пять. Поэтому, дав ей маску с трубкой, я взял её на буксир, чтобы она могла посмотреть на всю эту подводную красоту. Она надела маску, проплыла буквально пару метров и вдруг попросила меня отпустить её в свободное плавание. Я удивился. Но она объяснила мне, что перестала испытывать страх перед плаванием, так как теперь она видела дно. И не смотря на то, что в тех местах глубина достигала 2,5 – 3 метров, она успешно начала там плавать. Но стоило ей снять маску, как она снова теряла способность плавать на дальние расстояния.

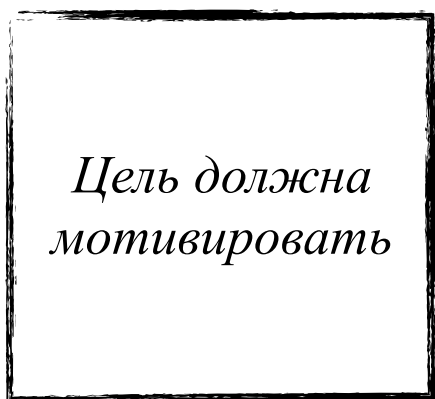
Эта история иллюстрирует очень важный принцип: мы сможем достигать более значительных результатов и плавать на более дальние расстояния, если будем иметь возможность, так сказать, «видеть дно».

Итак, имея понимание того, что необходимо человеку для достижения поставленной цели, он может планомерно развивать в себе нужные качества и совершенствовать свою работу. При этом, важно: 1) увидеть всю перспективу, 2) правильно оценить свою нынешнюю ситуацию, 3)

рассчитать необходимые для достижения цели усилия, и 4) выстроить, пусть корректируемый, но реализуемый план достижения цели.

Ставя перед сотрудниками новые цели, важно, чтобы они видели, ради чего они это делают. Цель должна мотивировать. Формулировка типа «больше работай – больше получай» не мотивирует.

Умейте *разбить путь к цели*, используя время как ресурс. Так, заявление о повышении показателя продаж в два раза может вызвать шок у сотрудников, поскольку чисто психологически человек склонен воспринимать задание как что-то, подлежащее немедленному исполнению.



Но если продемонстрировать сотрудникам план поэтапного увеличения (20% - за первые 6 месяцев, 20% - за следующие), то получение необходимого показателя за два года уже не покажется им труднодостижимым. Важно уметь *детализировать* путь достижения цели. Человек тогда совсем по-другому, легче, будет воспринимать цель: да, съесть слона, но по кусочкам. Сотрудник должен ясно увидеть, *как* он может получить этот результат, он должен увидеть, что цель

*очевидна и достижима*. Только в этом случае он будет мотивирован к ее выполнению.

Итак, ставя перед сотрудниками новую цель, мы 1) фокусируем их внимание на детализированном плане достижения поставленной цели, 2) показывает достижимость нового результата, и 3) мотивируем их тем, что им реально нужно (не только в данный момент, но и в перспективе).

## КАК?

**Задание 1:** Пропишите для самих себя цели (в конце брошюры О.Т.О.П. для руководителей) – Таблица Целей.

1. Оцените свое настоящее: сколько у вас ресурсов, финансов, времени, сотрудников, оборудования и т.д.
2. Напишите, чего вы хотите достигнуть. Не ставьте перед собой цель, которую вы достигнете, если будете двигаться так, как двигаетесь сейчас. Ставьте цель, которая потребует от вас усилий, но при этом даст большой результат. Цель должна быть реалистичной и реализуемой (желаемое будущее).

*Посвятите  
разработке  
плана  
значительное  
количество  
времени*

3. Укажите препятствия, которые мешают вам сейчас достигнуть этой цели (дата – когда вы зафиксировали это препятствие).

4. Запишите, какие деловые качества нужно развить, какие процедуры внедрить/усовершенствовать, чтобы добиться нового результата.

5. Запишите мероприятия, которые позволяют вам развить эти деловые качества и процедуры (с указанием времени, когда вы будете этим заниматься).

**Задание 2:** Заполните таблицу по каждому сотруднику вашего подразделения (какие качества и как нужно развить, чтобы повысить результативность сотрудников – как индивидуально, так и для всех вместе, если требуется).

**Посвятите разработке плана значительное количество времени.** Анализируйте свой план, работайте над ним. Чем тщательнее вы подготовитесь, тем более высокого результата вы добьетесь.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИНЦИПА ЭФФЕКТИВНЫХ ОПЕРАЦИЙ

Также, необходимо провести анализ тех задач, которыми мы занимаемся ежедневно. Насколько точно они ведут нас к основной цели? Какие операции более важны для скорейшего и вернейшего достижения цели? Определите приоритетность задач: какие задачи являются рутинными и необязательными, а какие – более важными для достижения цели.

**Кто важнее: клиент или менеджер?** Насколько важны для нас те сотрудники, с которыми мы работаем? Насколько мы понимаем, что именно работа наших сотрудников во многом определяет будущее компании и отношений с клиентами?

**Нужно понять, что менеджеры – это тот ресурс,** которым мы владеем, что они – важнейший элемент в процессе продаж, и мы должны уделять время развитию профессионализма своих сотрудников, если хотим достигать больших результатов.

Определите, что первично, какая именно составляющая рабочего процесса приносит доход, что позволяет развиваться продажам вашей компании. Ваши менеджеры. Если они – ваш инструмент, то насколько он отточен? Сколько времени вы уделяете развитию их профессионализма? Учитываете ли вы работу по развитию сотрудников при планировании своего рабочего времени?

## ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА

Определите с помощью анкеты менеджера в Теме 4 навыки планирования у своих сотрудников. Проанализировав эти данные, вы сможете увидеть, в каком состоянии находится «фокусировка» менеджеров, и определить меры, которые помогут вам выровнять данный аспект.

**Выясните, как соотносятся между собой ежедневная работа сотрудника и достижение поставленных целей:**

- Направлена ли ежедневная работа на достижение основных целей.
- Достижимы ли цели, которые поставлены перед вами.
- Легко ли вам связать ежедневную рутину с основными целями.
- Мотивирует ли вас ваша цель.
- Есть ли ежедневные задачи, которые отвлекают вас от достижения целей.

*Выясните, как соотносятся между собой ежедневная работа сотрудника и достижение поставленных целей.*

Определите, что важно для сотрудника при достижении целей: ваша личная вовлеченность, результат, процесс достижения цели, работа в команде, творческий процесс, ваше личное участие при постановке целей и т.п.

**Невероятную помощь в планировании оказывает нормирование.** Практика показывает, что большинство операций менеджеров можно нормировать.

**Многие менеджеры подтверждают, что наличие временных ограничителей является серьезнейшим мотиватором.** Человек становится более сосредоточенным, его действия - направленными. Определение границ выполнения задач помогает достичь поставленной цели к определенному моменту времени. Осознание ограничения во времени делает нас более дисциплинированными.

При планировании работы с менеджерами используйте формы, которые даны на последних страницах материала для руководителей.

*Заметки*

## ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

**Чтобы отшлифовать свою работу и добиться высокой организованности**, применяйте принцип последовательного планирования. Планируя задачи, важно проверять их соответствие своей «генеральной» цели. Использование этого принципа позволяет оценить, сможем ли мы добиться желаемого результата, если будем двигаться так, как двигаемся сегодня.

Запишите свои задачи и цели такими, какими они для вас сейчас видятся:

1- 3 недели	1-3 месяца	1-3 года	5-7 лет	«Генеральная» цель /
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

Еще раз проверьте, насколько промежуточные цели ведут вас к «генеральной» цели. Отрабатывайте это упражнение 1 раз в месяц до окончания программы.

Практика показывает, что вначале, в течение года-двух, «генеральная» цель может подвергаться доработке и перестройке вследствие более глубокого анализа своей деятельности и желаний, т.к. человек начинает более ясно видеть, как и к чему он движется, и, как следствие, выходит на совершенно новый уровень результатов.

**Определите для себя время, когда и где вы будете заниматься данным упражнением.**

День недели: \_\_\_\_\_.

Промежуток времени, в который вы будете заниматься планированием:

\_\_\_\_:\_\_\_\_ - \_\_\_\_:\_\_\_\_.

*Что вы вынесли для себя при прочтении данной темы?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Что вы измените в своей работе, исходя из той информации, которую получили при прочтении данной темы?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---