

Постановка целей в переговорах

Выполнила: Морозова А.Ю. 4 курс ЗО Психология

Процесс постановки целей относится как к подготовке к переговорам, так и к ведению самих переговоров. Без четкого знания, зачем необходимы переговоры с кем-либо, руководитель не сможет прогнозировать результаты и осознанно руководить процессом переговоров.



Цель – это представление о желаемом результате. При постановке цели надо определить собственные интересы и понять, чем можно жертвовать для достижения результата. Важно понимать конкретные критерии изменения этого результата и предельные значения. Альтернативные варианты требуют взвешенного осмысления и расчета экономической целесообразности.



Информация для определения цели переговоров:

1. В чем состоят ваши интересы?
2. Каким должен быть результат?
3. Каковы альтернативы его достижения?
4. Чем можно пожертвовать для его достижения?



Цель переговоров всегда должна соответствовать принципам S.M.A.R.T

S – specific (конкретная)

M – measurable (измеримая)

A – achievable (достижимая)

R – relevant (важная)

T – time-bound (привязанная ко времени)



Specific: Конкретный.

Цель по SMART должна быть конкретной, что увеличивает вероятность ее достижения. Понятие «Конкретный» означает, что при постановке цели точно определен результат, который Вы хотите достичь.



Сформулировать конкретную цель поможет ответ на следующие вопросы:

- Какого результата я хочу достичь за счет выполнения цели и почему?
- Кто вовлечен в выполнение цели?
- Существуют ли ограничения или дополнительные условия, которые необходимы для достижения цели?



Всегда действует правило: одна цель — один результат. Если при постановке цели выяснилось, что в результате требуется достичь нескольких результатов, то цель должна быть разделена на несколько целей.



Measurable: Измеримый

Цель по SMART должна быть измеримой. На этапе постановки цели необходимо установить конкретные критерии для измерения процесса выполнения цели.



В постановке измеримой цели помогут ответы на вопросы:

- Когда будет считаться, что цель достигнута?
- Какой показатель будет говорить о том, что цель достигнута?
- Какое значение у данного показателя должно быть для того, чтобы цель считалась достигнутой?



Achievable or Attainable: Достижимый

Цели по SMART должны быть достижимы, так как реалистичность выполнения задачи влияет на мотивацию исполнителя. Если цель не является достижимой — вероятность ее выполнения будет стремиться к 0. Достижимость цели определяется на основе собственного опыта с учетом всех имеющихся ресурсов и ограничений.



Ограничениями могут быть:

- временные ресурсы,
- инвестиции,
- трудовые ресурсы,
- знания и опыт исполнителя,
- доступ к информации и ресурсам,
- возможность принимать решения и наличие управленческих рычагов у исполнителя цели



Relevant: Значимый

Для определения значимости цели важно понимать, какой вклад решение конкретной задачи внесет в достижение глобальных стратегических задач компании. В постановке значимой цели поможет следующий вопрос: Какие выгоды принесет компании решение поставленной задачи? Если при выполнении цели в целом компания не получит выгоды — такая цель считается бесполезной и означает пустую трату ресурсов компании.



Time bound: Ограниченный во времени

Цель по SMART должна быть ограничена по выполнению во времени, а значит должен быть определен финальный срок, превышение которого говорит о невыполнении цели. Установление временных рамок и границ для выполнения цели позволяет сделать процесс управления контролируемым. При этом временные рамки должны быть определены с учетом возможности достижения цели в установленные сроки.



Как нужно ставить SMART цели

- Самостоятельно к 15 августа 2013 г. осуществить подбор не менее 3-х кандидатов на замещение освобождающейся должности менеджера по обеспечению производства, удовлетворяющих квалификационным требованиям по должности.
- Снизить к концу 4-го квартала 2012 г. количество сверхурочных часов отработываемых сотрудниками в период подготовки налоговой отчетности на 30% по сравнению с имеющимися на сегодняшний день без привлечения дополнительных средств.
- Иванова (старший кладовщик сырьевого склада) ложится на плановую операцию. В срок до 1 апреля 2011 г. Ивановой самостоятельно подготовить кладовщика Петрову для передачи ей обязанностей по выполнению функций старшего кладовщика.



Как не нужно ставить SMART цели

- Для увеличения объема продаж, завершить работы с клиентской базой до конца 2013 г.
- По результатам аудиторской проверки выявлено 18 замечаний. Необходимо их срочно исправлять.
- Провести анализ причин, ведущих к возникновению ошибок в учете отгруженной готовой продукции без привлечения внутренних аудиторов.

