

# Постановка целей в переговорах

Выполнила: Морозова А.Ю. 4 курс 30 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.

