БИЗНЕСХАКИ:

Борис Жалило



полезные советы для руководителей

Борис Жалило

БИЗНЕСХАКИ: полезные советы для руководителей

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=72494791
SelfPub; 2025

Аннотация

Настольная книга руководителя, которая сэкономит вам годы проб и ошибок!

Хотите управлять бизнесом так, чтобы команда работала слаженно, цели достигались вовремя, а прибыль росла? Тогда эта книга – ваш настольный инструмент.

За годы работы в консалтинге, Борис Жалило собрал проверенные алгоритмы и практики, которые помогают руководителям в реальных компаниях – от стартапов до корпораций. Здесь нет абстрактных теорий: только работающие решения, которые можно внедрять завтра.

В книге вы найдете:

– как правильно ставить цели и делегировать задачи;

– как построить систему отбора и мотивации персонала;

– как изменить корпоративную культуру без саботажа;

– как держать руку на пульсе и внедрять эффективный контроль;

– как превратить обучение сотрудников в источник прибыли.

«Бизнесхаки» – это ваша шпаргалка по управлению, которая помогает руководителям достигать большего без лишних потерь.

Содержание

Готовых решений не бывает 5
1. Как обеспечить бизнес персоналом в необходимом количестве и качестве? 11
2. Как правильно ставить перед собой и перед подчиненными цели? 29
Конец ознакомительного фрагмента. 33

Борис Жалило
БИЗНЕСХАКИ: полезные советы для руководителей

Готовых решений не бывает

Готовых решений не бывает. Напомню в двух словах сюжет одной из великолепных грузинских комедий-«короткометражек»:

Залез Гоги на дерево. Залез, а слезть не может. Собралась под деревом вся деревня, горюют, но помочь не получается. Мимо шел Вахтанг – житель соседней деревни. Поскольку «эксперт – это человек из другого города», его тут же попросили помочь в этом горе: посоветовать, что делать… Вахтанг попросил принести длинную прочную веревку и бросить ее конец Гоги. Когда тот поймал, его попросили крепко обвязаться веревкой, а за другой конец веревки Вахтанг заставил взяться односельчан и потянуть за веревку. Бедный Гоги упал с дерева, едва не убившись. Лежит и еле дышит. Естественно, все обратились с претензией к «консультанту»:

– Вахтанг, что же ты наделал? Чуть Гоги не убил!

– Странно, что так получилось, – удивился Вахтанг – на

той неделе мы таким образом Вано из колодца вытягивали…

Поскольку то, что помогло Вано не поможет Гоги, а то, что сработало в компании Procter & Gamble или Северсталь вряд ли поможет Мегафону или Очаково, изучать опыт других компаний, конечно, полезно и похвально, но перенимать его нужно очень осторожно. И польза от внедрения тех же шагов и решений в условиях нашей конкретной компании относительно непредсказуема и спорна. В то же время, в успешных действиях есть очень много общего, а именно – принципы, на которых они основаны, их логика, в некоторых случаях некоторый алгоритм, по которым эти действия предпринимались.

На основании **АЛГОРИТМОВ**, которые мы предложим Вашему вниманию со следующей главы, Вы сможете составить детальный план своих действий и успешно разработать или изменить систему стимулирования, систему отбора и другие системы в компании.

Все эти алгоритмы построены на четырех простых принципах:

– **Принцип системности**, или «принцип бирюлек». Есть такая игра – игра в бирюльки. Довольно сложная: из горки насыпанных специальных крючков или палочек нужно вытащить одну, не нарушив равновесия остальных. Это сделать очень сложно или практически невозможно, потому что все палочки-крючки касаются друг друга образую своеобраз-

ную случайно образовавшуюся систему. Точно также, желая что-нибудь изменить или внедрить в организации, мы должны понимать, что мы не сможем изменить лишь один из элементов системы, не затронув остальных. Изменяя один элемент, мы должны изменять его, предусматривая все воздействия на остальные элементы. Кроме того, любой новый элемент должен соответствовать существующей системе, иначе мы не сможем внедрить этот элемент или должны будем изменять все его окружение…

– **Принцип первичности цели** или принцип ЦЕЛЕсообразности. Ни в коем случае нельзя внедрять какое-либо новшество только на основании того, что оно Вам понравилось, или кому-то принесло пользу. Вначале четко поставьте цели, которых Вы хотите достичь, после чего подбирайте из доступных Вам те инструменты, приемы, методы, которые позволят достичь этих целей…

– **Принцип партнерства, или вовлечения**. Хоровод в одиночку не станцуешь. Поскольку внедрять любое нововведение в вашей компании придется вместе с КЕМ-ТО, нужно, чтобы эти КТО-ТО* участвовали в разработке изменения. Только в этом случае мы сможем учесть интересы всех сторон и предотвратить или минимизировать сопротивление при внедрении…

– **Принцип экономической целесообразности**, или «анализа инвестиционного решения». Ежедневно Вы принимаете инвестиционные решения.

Любое действие влечет за собой затраты и имеет целью какие- то результаты. Прежде чем предпринимать это действие стоит сравнить результаты с затратами и инвестировать только в том случае, если это оказывается выгодно…

Ответьте на 6 вопросов **экспресс-теста**, для того чтобы определить, используете ли вы эти 4 принципа успеха в Вашей работе:

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1) Составляете ли Вы детальный план разработки и внедрения, прежде чем приступать к выполнению чего-либо?

ДА/НЕТ

2) Предусматриваете ли Вы при изменении системы отбора изменения в системе стимулирования и системе аттестации?

ДА/НЕТ

3) Участвуют ли в разработке систем отбора, аттестации, стимулирования кроме Вас и руководителя компании линейные менеджеры и ключевые сотрудники компании (как менеджеры, так и ценные специалисты)?

ДА/НЕТ

4) Подписывают ли план все участвовавшие в разработке, чтобы подтвердить свое согласие с ним?

ДА/НЕТ

5) Просчитываете ли Вы детальные затраты на разработку и внедрение новых инструментов или мероприятий?

ДА/НЕТ

6) Сравниваете ли Вы для принятия окончательного решения посчитанные в п.4 затраты с ожидаемыми результатами?

ДА/НЕТ

Если у Вас получилось *6 честных ответов «да»* – Великолепно! Позвольте Вас поздравить с тем, что с этими 4-мя принципами у Вас все в порядке. Буду рад получить от Вас комментарии по публикуемым алгоритмам.

Если у Вас получилось *5 ответов «да»* – Очень хорошо! Посмотрите, где Вы все-таки позволяете себе оступаться и следующий раз «побеждайте с сухим счетом»!

Если у Вас получилось *3–4 ответа «да»* – присмотритесь к ответам «нет». Сделайте выводы о том, что и как нужно делать иначе.

Запишите эти выводы и постарайтесь их внедрить с учетом описанных 4-х принципов.

Если у Вас получилось *2 ответа «да»* – есть над чем работать. У Вас есть прекрасный шанс за следующие 9 месяцев сделать прорыв в своей карьере!

Если у Вас получилось *1 ответ «да»* – попробуйте обсудить с коллегами 4 описанных выше принципа и старайтесь начать их применять.

Если у Вас получилось *6 ответов «нет»* – не расстраивайтесь. Внедряйте рекомендации этих статей и ситуация постепенно изменится!

1. Как обеспечить бизнес персоналом в необходимом количестве и качестве?

Вы довольны каждым сотрудником Вашей компании? Какой процент сотрудников Вы бы с радостью уволили, как только нашли бы им подходящую замену? Какой процент сотрудников сам сбежит, как только найдет подходящую работу? Насколько Вы смогли бы повысить прибыль компании, если бы заменили часть или всех сотрудников? Все это вопросы, ответы на которые так или иначе характеризуют систему отбора в Вашей компании…

Давайте рассмотрим **алгоритм действий, необходимых для того, чтобы построить оптимальную систему отбора в Вашей компании**.

1. Постановка целей
2. Структуризация компании
3. Разработка процедуры для ввода информации
4. Адаптация системы к существующим подсистемам
5. Разработка механизма отбора
6. Определение ответственных и исполнителей
7. Обучение ответственных и исполнителей
8. Разработка процедуры для обратной связи
9. Разработка механизма корректировки и саморазвития

системы

10. Пилот – Тестирование системы

11. Корректировка системы отбора и связанных с ней систем

1. Постановка Целей:

Основная цель любой системы отбора – отсев неподходящих для данной должности (или компании) сотрудников. Кроме этого, важной целью является все-таки выбор лучшего (наиболее подходящего) из всех привлеченных кандидатов, даже если он и не стопроцентно подходит.

Кроме этих основных целей перед системой отбора ставятся еще и такие вспомогательные цели:

– исследовательская – в процессе отбора компания может получить бесценную информацию:

– о конкурентах, их планах и действиях…

– о рынке труда, требованиях и процессах отбора в других компаниях, об уровне заработной платы…

– о восприятии компании общественностью, клиентами и конкурентами…

– о реакции потенциальных сотрудников на систему отбора компании и ее систему компенсации…

– приобрести массу оригинальных ценных идей по различным вопросам деятельности компании…

– информационно-рекламная – в процессе отбора компа-

ния дает определенную информацию о себе и своей продукции кандидатам, которых может проходить до нескольких тысяч человек в год…

– мотивирующая – когда человек проходит этапы жесткого отбора, он получает моральное удовлетворение от этого и намного больше ценит свою приобретенную работу, которая досталась нелегко…

– направляющая – в процессе отбора компания, так или иначе, дает понять будущему сотруднику, что от него ожидается и каким его хотят видеть…

– развивающая – иногда уровень развития рынка труда в данном регионе или данной профессии катастрофически не соответствует требованиям компании. В этом случае, компания с помощью своей системы отбора, предъявляя жесткие высокие требования и предлагая очень привлекательный компенсационный пакет, заставляет потенциальных кандидатов развиваться и повышать свой уровень, стремясь удовлетворить требования компании.

Все цели, которые Вы поставите перед разрабатываемой системой, должны быть сформулированы письменно и согласованы между собой. Старайтесь также формулировать цели таким образом, чтобы они соответствовали критериям СМАРТ*.

От чего зависят эти цели?

– от миссии-визии и стратегии компании (например, если компания стремится быть № 1, для нее очень важна жест-

кость и принципиальность в отборе лучших из лучших, а если компания следует стратегии минимальных затрат, скорее всего и требования к кандидатам и требования к самой системе отбора будут гораздо проще);

– от стейкхолдеров (например, руководитель компании может иметь свое видение того, как должен проходить отбор и требовать реализации именно этого видения, руководители некоторых подразделений, которые должны принимать участие в отборе, не желая слишком себя утруждать, могут попытаться максимально упростить систему и т. д.);

– от корпоративной культуры (например, если мы хотим чтобы основной ценностью, принимаемой всеми сотрудниками компании был клиент, то мы должны будем уделить значительное внимание при отборе выбору кандидатов, внутренне и искренне ориентированных на клиента; если мы верим в то, что руководитель должен иметь опыт работы в нашей компании и пройти по всем ступенькам служебной лестницы, мы будем строить жесткую систему внешнего отбора только для стартовых позиций, и более простую и толерантную систему внутреннего отбора для руководящих должностей);

– от стиля руководства и личности руководителя (например, при авторитарном стиле руководства часто руководитель сам принимает решение о приеме или неприеме кандидата на работу, при проповедовании стиля микроменеджмента в компании, система отбора будет перегружена всевоз-

можными процедурами, правилами, алгоритмами, формами и т. п.).

Мы сознательно уделили наибольшее внимание именно целям, поскольку от того, насколько одинаково четко понимают цели все участники процесса разработки, зависит и сам результат и то, какие усилия потребуются для его достижения.

2. Структуризация компании

Система отбора не может быть единой для всех должностей. Некоторые компании выделяют отдельно систему внешнего отбора для стартовых позиций и систему внутреннего отбора для всех остальных. Другие компании отдельно рассматривают рабочие должности, ИТР, руководителей. Вполне логично выделить несколько кластеров должностей, сгруппированных по сложности отбора. Вы можете это сделать довольно легко, если, выписав все должности, которые есть в компании, попробуете сгруппировать их по уровню сложности оценки требуемых для этой должности знаний, навыков, умений, способностей, отношений, ценностей и т. п. Если групп окажется, на Ваш взгляд, слишком много, попробуйте их укрупнить.

Не бойтесь ошибиться, Вы еще сможете изменить эти группы.

3. Разработка процедуры для ввода информации

В системе отбора может быть лишь немного констант, не меняющихся от изменения различных организационных факторов, все остальное – переменные, зависимые от множества факторов. В то же время, очень важно определить, к чему привязана переменная, что на нее влияет, с какой периодичностью и в каких случаях необходимо обновлять ее значение, как рассчитывать и, в конце концов, кто это должен делать. Для этого можно создать процедуры или даже компьютерную программу. Желательно иметь процедуру ввода информации для каждой из следующих переменных:

– план персонала (план потребностей в персонале);

– принципы и ограничения (в том числе финансовые и временные), используемые при отборе;

– уровень развития рынка труда/доступных кандидатов;

– требуемые для конкретной должности знания, умения, навыки, способности, отношения, ценности, убеждения, персональные качества и т. п. (job specification = профиль должности) и их приоритетность и критичность;

– возможность или невозможность приобретения перечисленных выше характеристик (если возможно, мы можем по этой характеристике при необходимости «снизить планку» и развить ее с помощь дальнейшего обучения и развития

в компании);

– бюджет мероприятий по отбору;

– список основных стейкхолдеров процесса, их интересов, степени заинтересованности и степени влияния;

4. Разработка или выбор механизма отбора

Фактически, это один из наиболее важных и трудоемких составляющих процесса разработки системы отбора. Механизм отбора – это те приемы, методы, инструменты (тесты, упражнения, вопросы интервью и т. п.), которые применяются для определения наличия или отсутствия (а иногда и степени наличия) у кандидатов, требуемых согласно профилю должности характеристик. На этом этапе самое главное – соблюдать принцип первичности цели и не перестараться с количеством инструментов. Кстати, хочу дать хороший практический совет: прежде чем довериться выбранным инструментам при отборе нового персонала, опробуйте их на уже работающих у Вас сотрудниках.

5. Адаптация системы к существующим подсистемам

То, что Вы создаете, должно вписаться в существующую среду. Или же нужно изменить саму среду до или в процессе

внедрения новой системы отбора.

Система обучения должна нам помогать преодолевать пропасть между портретом идеального сотрудника, который нам нужен на данной конкретной должности, и реалиями рынка труда. Однако, в некоторых случаях системе обучения придется еще и заполнять пропасть между уровнем уже работающих сотрудников и отобранных с помощью новой системы отбора, предъявляющей новые высокие требования…

Система контроля и система оценки исполнения (аттестации) должны стать основными помощниками как в определении того, насколько правильно были приняты решения при отборе, так и в определении того, какие дополнительные требования необходимо предъявлять к кандидатам. Система компенсации должна также следовать за повышением требований при отборе, в виде представления привлекательного компенсационного пакета, одновременно с этим решая массу конфликтных ситуаций с работающим персоналом, желающим зарабатывать не меньше отбираемых новичков…

6. Определение ответственных и исполнителей

Ни один замысел не осуществляется, пока для него не находится конкретный исполнитель, который при этом четко знает, что он должен сделать, способен это сделать и заинтересован в том, чтобы это сделать.

На предыдущих этапах мы определили, что должно де-

латься в системе отбора, а теперь мы должны решить, кто это будет делать и назначить исполнителей и ответственных за каждое действие, происходящее в процессе отбора. Здесь важно еще раз напомнить, что эти исполнители – тоже стейкхолдеры нашего процесса разработки и внедрения системы. Для того, чтобы они восприняли и приняли важность, правильность и само содержание каждого действия, они должны были быть вовлечены (если это было возможно) еще на этапе разработки системы отбора.

7. Обучение ответственных и исполнителей

Не стоит надеяться, что сложные инструменты, механизмы, процедуры отбора сразу пойдут гладко и без сбоев. Но для того, чтобы этих сбоев было как можно меньше и, в конце концов, чтобы система отбора в реальной жизни стала максимально похожей на то идеальное, что мы нарисовали на бумаге, придется уделить значительное внимание, время и ресурсы обучению исполнителей и ответственных. Обучение может быть как внутренним (они должны изучить, понять и запомнить разработанный процесс отбора), так и внешним (если исполнителям придется использовать новые незнакомые инструменты отбора: тесты, упражнения, ролевые игры, оценочный центр, провокации и т. п.)

8. Разработка процедуры для обратной связи

У системы отбора есть клиенты. Внутренние клиенты, которые поставили четкие цели перед системой в процессе ее разработки и которые ставят перед ней еще более четкие цели непосредственно по отбору персонала. Директору по персоналу (начальнику ОК) очень важна обратная связь от них: информация о том, удовлетворены ли их цели и в полной ли мере? Очень важно сделать обратную связь регулярной, обязательной и НЕформальной.

9. Разработка механизма корректировки и саморазвития системы

Система/процедура обратной связи очень важна, но этого мало для развития. Необходимо, чтобы эта обратная связь обрабатывалась, анализировалась и преобразовывалась в требуемые действия по изменению системы. Для этого нужно, чтобы она поступала к человеку, имеющему необходимые полномочия и «кровно» заинтересованному в развитии системы. Лучше всего, чтобы таким человеком оказался сам исполнитель…

10. Пилот – Тестирование системы

Опробуйте Вашу систему с помощью пилотного проекта – одной должности или подразделения. В этом случае Вы сразу же увидите, что в ней работает не так, как задумано, и требует корректировки. Пилотный проект желательно проводить для тех должностей, которые не критически важны для компании, чтобы даже в случае сбоев ущерб компании был незначительным. В случае деления системы на кластеры (например, руководители и исполнители), необходимо отдельно протестировать каждый из кластеров. Кстати, неплохим тестированием работоспособности и валидности системы может быть прогонка через нее уже работающих в компании сотрудников. Хотя опыт показывает, что они могут не пройти даже первый этап отбора…

11. Корректировка системы отбора и связанных с ней систем

После пилотного проекта необходимо вернуться на соответствующие этапы-ступеньки и осуществить необходимую корректировку системы и связанных систем. В некоторых случаях после значительной корректировки может потребоваться еще один пилотный проект, после чего система смо-

жет работать «на полную мощность».

И последнее, но очень ВАЖНОЕ! В процессе всей разработки системы, на каждом этапе разработки и внедрения системы НЕОБХОДИМО:

– Вовлечение стейкхолдеров;

– Контроль соответствия целям;

– Контроль совместимости с другими системами/подсистемами компании.

И еще одно замечание. Очень часто на практике путают разработку системы с разработкой процесса отбора. Это немножечко разные вещи. Процесс отбора – это последовательность наших действий, осуществляемых при отборе. Система – то, что организует процесс и то, на базе чего он проходит (люди, принципы, процедуры, взаимосвязи между людьми, взаимосвязи с другими системами).

Сколько времени уходит на разработку и внедрение такой системы? – от одного дня до года, в зависимости от целей и требований, которые к ней предъявляются, а также в зависимости от размеров компании и профессионализма разработчиков. Стоимость разработки и внедрения также индивидуальна для каждой компании. Причем, чем более детальный предварительный план Вы разработаете, тем легче и достовернее можно оценить затраты времени и финансовых ресурсов.

Тест на эффективность системы отбора «С кем мы работаем?»

© 2015, Борис Жалило

Дайте ответы на каждый из 14 вопросов (да или нет). В случае нескольких «вложенных» вопросов ответ «да» возможен только при положительном ответе на все «вложенные» вопросы. Не торопитесь. Отвечайте на все вопросы. Если Вы не можете ответить на вопрос, и при этом вопрос находится в Вашей компетенции, отвечайте «нет». Будьте предельно честны – Вы отвечаете для себя! УДАЧИ!

1) Вы знакомы со стратегией компании и уверены, что отбираете новый персонал, который способствует усилению конкурентных преимуществ компании?

ДА/НЕТ

2) Вы знаете, что система отбора у Вас поставлена гораздо лучше, чем у основных конкурентов?

ДА/НЕТ

3) Реализуются ли постулаты кадровой политики компании в ее системе отбора? (Прочитайте документ, описывающий кадровую политику, и по каждому из описанных принципов скажите, используется ли он в системе отбора; отвечайте на этот вопрос «да», только если используется больше 2/3 принципов).

ДА/НЕТ

4) Какие ценности и нормы поведения Вы хотели бы видеть в новых сотрудниках? Проверяете ли Вы их наличие и соответствие? Являются ли эти ценности и нормы основным (или хотя бы значительным) фактором, влияющим на Ваше решение при отборе?

ДА/НЕТ

5) Знаете ли Вы планы компании на следующий год? месяц? корректируете ли Вы систему отбора, исходя из этих планов?

ДА/НЕТ

6) Проводится ли в компании анализ работ? Разработаны ли требования к сотрудникам, исходя из особенностей, «дизайна» работы? Изменяются ли требования при «перепроектировании» работ?

ДА/НЕТ

7) Изменяется ли «дизайн» работы, если Вы не можете отобрать соответствующего требованиям нового сотрудника?

ДА/НЕТ

8) Передается ли информация в систему обучения:

а) о новых требованиях к сотрудникам, и

б) об уровне знаний, навыков и т. п. новых сотрудников и расхождении этого уровня с требуемым?

ДА/НЕТ

9) Предъявляем ли мы примерно одинаковые требования к уровню знаний и навыков при отборе и при аттестации

(оценке исполнения)?

ДА/НЕТ

10) Знает ли непосредственный линейный руководитель об особенностях вновь отобранного сотрудника? Понимает ли он эти особенности и способен ли их выгодно использовать?

ДА/НЕТ

11) Помогаем ли мы новому сотруднику освоиться в новом для него коллективе и условиях работы?

ДА/НЕТ

12) При отборе помогаем ли мы кандидату также объективно выбирать себе место работы и взвешивать реальные «за» и «против»?

ДА/НЕТ

13) Привлекаете ли вы стейкхолдеров (в первую очередь непосредственных руководителей будущего сотрудника) в процессе отбора и в процессе разработки/изменений системы отбора?

ДА/НЕТ

14) Довольны ли Вы хотя бы в 90 % случаем результатом отбора?

ДА/НЕТ

Система отбора предопределяет то, с каким персоналом нам придется работать и реализовывать цели компании. А значит, и то, насколько результативны и эффективны мы бу-

дем в движении к этим целям.

Система отбора является всего лишь подсистемой более крупных систем: системы управления персоналом и системы менеджмента компании. Как подсистема, она определяется воздействием таких других подсистем как:

– стратегия компании;

– кадровая политика;

– корпоративная культура (в первую очередь корпоративных ценностей);

– система планов компании;

– содержание работы (дизайн должности сотрудника);

и, в свою очередь, система отбора оказывает значительное практическое воздействие на такие подсистемы компании как:

– система обучения;

– система контроля;

– система аттестации (оценки исполнения);

– оперативное руководство;

– стиль делегирования;

– стиль коммуникации в компании;

– подсистема адаптации нового персонала.

Если такая взаимосвязь подсистем нарушена, значит, нарушается и принцип системности, что повлечет за собой массу проблемных ситуаций.

Кроме принципа системности, система отбора должна ос-

новываться на:

1) принципе первичности цели (прежде чем разрабатывать эту систему или прежде, чем использовать какие-либо инструменты для отбора, мы ставим перед собой четкие цели и уже под них все строим и подбираем);

2) принципе экономической эффективности;

3) принципе гибкости (чтобы учитывать постоянно изменяющиеся цели и условия);

4) принципе вовлечения стейкхолдеров (т. е. всех тех, кого каким-либо образом затронет используемая система отбора, как минимум тех, кто будет работать вместе с новыми сотрудниками, их следует вовлекать как при разработке системы отбора, так и при самом процессе отбора).

Сделайте выводы по Вашим ответам на тест.

Самой важной частью работы над тестом будет именно ЗАЗЕМЛЕНИЕ Ваших выводов:

1. По каждому из ответов «нет» продумайте конкретные действия: что и как можно сделать для того, чтобы при следующей работе над тестом дать в ответ твердое «да!»;

2. Поставьте сроки выполнения этих действий и достижения «да» – цели;

3. Определите исполнителей и ответственных (так как сами по себе эти действия не реализуются). Не забудьте поставить этих исполнителей и ответственных в известность;

4. Определите требуемые ресурсы и их источники;

5. Исходя из пунктов 1–4 проанализируйте достижимость запланированного. При необходимости скорректируйте пункты 1–4.;

6. Выполняйте!

7. Верьте в себя!

Желаем Вам успехов в Вашем нелегком, но благодарном деле!

2. Как правильно ставить перед собой и перед подчиненными цели?

«Когда не ведают далеких дум – не избегают близких огорчений…»

Участвовать в процессе легко. Гораздо сложнее достигать результатов. Причем, желаемых результатов. И самый первый шаг в достижении этих результатов – четкая постановка цели. Говорят, что мечтать не вредно… Мечты сбываются очень редко. И только в тех случаях, когда они вначале превращаются в четко сформулированные, записанные на бумаге СМАРТ-цели… Давайте обсудим несколько конкретных, практичных, применимых рекомендаций по поводу того, как нам реализовать свои мечты и достигать желаемых результатов.

Прежде всего, давайте договоримся о том, **чем мечты отличаются от целей**:

Во-первых, мечты находятся у нас в голове, а **цели всегда сформулированы на бумаге** (электронный документ тоже подойдет, главное, чтобы они были записаны, зафиксированы). Если Вы считаете, что какие-то из целей можно удерживать в голове и не записывать, давайте определимся, что такие цели остаются по нашей классификации в разряде «мечты», о них я не говорю как минимум потому, что их

«КПД» крайне низок – в основном они не реализуются…

Во-вторых, **у цели всегда есть** руки-ноги-голова-имя, то есть к**онкретный ответственный и конкретный исполнитель**. Пока мы четко не определились с исполнителем или исполнителями, наша мечта, пусть даже и записанная на бумаге, не может быть названа целью. В лучшем случае назовем ее «видением» с ударением первом слоге (хотя, жизнь покажет, может быть на втором), или «визией»…

В-третьих, для достижения любой цели обязательно требуется затратить определенное количество каких-нибудь определенных **РЕСУРСОВ**. Как минимум, времени исполнителей. Как максимум, финансовых и всех остальных ресурсов организации. При постановке цели определяется объем требуемых инвестиций этих ресурсов. Именно «инвестиций», а не «затрат», поскольку мы говорим о БИЗНЕСЕ. А в бизнесе каждое решение инвестиционное – мы решаем то, предпринимать ли какой-либо шаг, оценивая соотношение требуемых затрат (пардон, инвестиций) и ожидаемых выгод от этого шага. Выгоды не всегда выражаются деньгами, но всегда могут быть оценены и должны оцениваться в денежном эквиваленте. Обычно не имеет смысл ставить цель, реализация которой потребует больших затрат, чем принесет результатов (сегодня и в обозримом будущем). Хотя не всегда легко оценить долгосрочные выгоды…

Кстати, Вы часто ставили перед собой цели вроде «вы-

учить английский язык», «похудеть», «бросить курить»? Почему подобные цели очень редко достигаются? Как минимум по пяти причинам:

Прежде всего, что означает для Вас «выучить английский язык»? Достаточно ли выучить сотню слов? Либо нужно сдать экзамен TOEFL не менее чем на 600 баллов? Сформулируйте четко конкретный результат, которого Вы ожидаете и постарайтесь его сделать измеримым, чтобы Вы знали, что «похудеть» означает «похудеть на 3 килограмма» и смогли определить, достигли вы своей цели или нет. Или, скажем, достигли на 90 %, похудев на 2 килограмма 720 грамм… Естественно, Вы должны знать, когда становиться на весы и взвешивать эти «три килограмма», то есть, в какие сроки цель должна быть достигнута?

Нужно ставить перед собой и другими реальные достижимые цели. Как определить, достижима ли цель? Довольно просто. Разбейте эту цель на более мелкие части. Например, если Вы поставили цель «выучить 10 000 английских слов за 1 год», Вы не знаете, достижимо ли это, пока не определите, что 10 000 слов в год означает около 30 слов в день. Для большинства нормальных людей, тем более, работающих, а не только посвящающих жизнь английскому, это – недостижимая цель. Если же цель уменьшится до «выучить 1000 английских слов за год», что означает выучивание 3-х слов в день – она станет реальной и достижимой. Более того, Вы сможете измерять ежедневный прогресс в ее достижении. И

даже корректировать ситуацию, если сегодня не удалось выучить очередные 3 слова. Для Вас это автоматически означает либо «выучить 6 слов завтра» либо означает, что необходимо на 1 день сдвинуть конечный срок. Но об этом Вы знаете заранее и сможете предупредить заблаговременно…

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.