

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	
Управление результативностью в новых условиях.....	9

### Раздел 1

#### **Постановка целей**

Глава 1. Характеристики эффективных целей .....	21
Глава 2. Определите цели сотрудников — и продумайте критерии их оценки .....	29
Глава 3. Разработайте вместе с сотрудниками план движения вперед.....	41

### Раздел 2

#### **Непрерывное управление результативностью**

Глава 4. Оценка результативности — не разовое событие....	53
Глава 5. Сделайте обратную связь правилом.....	65
Глава 6. Обучайте сотрудников устранять разрывы результативности.....	79
Глава 7. Как сохранить мотивацию сотрудников .....	91

### Раздел 3

#### **Развитие сотрудников**

Глава 8. Понимание желаний и потребностей сотрудников.....	107
Глава 9. Расширяйте арсенал навыков сотрудника .....	119

Глава 10. Разработайте план развития..... 133

Глава 11. Как развивать проблемных сотрудников ..... 141

#### Раздел 4

### **Формальная аттестация**

Глава 12. Минусы (и плюсы) ежегодных аттестаций ..... 155

Глава 13. Оценивайте результативность,  
но пересмотрите параметры оценки ..... 167

Глава 14. Как выстраивать обсуждение во время аттестации 187

Глава 15. Определите новые цели для нового цикла..... 201

#### Раздел 5

### **Трудные темы**

Глава 16. Как работать со стабильным сотрудником ..... 207

Глава 17. Как предотвратить выгорание команды ..... 213

Глава 18. Управление результативностью сотрудников,  
работающих удаленно ..... 223

## ЧТО ВЫ УЗНАЕТЕ

Как руководитель вы отвечаете за соответствие результатов работы ваших сотрудников потребностям компании. Но традиционные подходы к отслеживанию результативности персонала — даже при предоставлении сотрудникам полноценной возможности высказаться и дать свою оценку — все чаще подвергаются острой критике. Анализ результативности, проводимый раз в год, отнимает много времени, создает напряжение и при этом не гарантирует изменений к лучшему. Организации, где для вовлечения, мотивирования и развития персонала применяются традиционные методы управления результативностью, обнаруживают, что не могут достичь желаемых целей. А кроме того, годовые циклы, которые начинаются с постановки целей и заканчиваются официальной аттестацией, не обеспечивают гибкости, необходимой в современной динамичной деловой среде.

Вам нужен последовательный, более гибкий подход — такой, который не только сохраняет лучшие стороны традиционного процесса управления результативностью, но и привносит новое мышление и идеи. Рекомендации этой книги помогут вам найти новые способы управления результативностью

в повседневной работе, позволяющие отслеживать прогресс сотрудников, получать обратную связь, находить возможности для роста и при этом обеспечивать достижение общекорпоративных целей.

Вы узнаете, как:

- помочь сотрудникам ставить гибкие цели, которые сообразуются с политикой организации;
- определить четкие показатели результативности и поведенческие ожидания;
- обеспечить непрерывную обратную связь для устранения проблем, мешающих повышению результативности;
- улучшить результаты сотрудников посредством коучинга;
- мотивировать сотрудников через поощрения и вознаграждения;
- найти возможности для роста, которые согласуются с индивидуальными стилями обучения и предпочтениями;
- отыскать пути развития за пределами традиционного продвижения по карьерной лестнице;
- понять, где формальная аттестация полезна, а где не оправдывает ожиданий;
- не ограничиваться одними цифрами при оценке результативности;
- уберечь команду от выгорания;
- управлять результативностью сотрудников, работающих удаленно.

ВВЕДЕНИЕ

# Управление результативностью в новых условиях

Вы как руководитель несете ответственность за результаты и продуктивность своей команды. Но как контролировать результативность, выстраивать успешную коммуникацию с подчиненными и поощрять личностный рост?

Управление результативностью — это комплекс взаимосвязанных мер и инструментов для оценки и повышения эффективности персонала. Методы управления результативностью, принятые в высокоэффективных организациях, служат достижению трех целей — это совершенствование навыков и способностей сотрудников, справедливое вознаграждение всех сотрудников и стимулирование успешного функционирования компании в целом. Как руководитель вы можете адаптировать процесс управления результативностью, чтобы помочь командам достигать высоких результатов и обеспечивать возможность реализации профессиональных устремлений.

Конкретные подходы к управлению результативностью, хотя и разнятся в контексте стратегий, ценностей и корпоративной культуры, как правило, включают в себя постановку целей и контроль их реализации, обеспечение регулярной обратной связи и обучения, развитие навыков и сильных сторон персонала и зачастую формализованную оценку. Многие элементы процесса — например, оценка результативности, обратная связь и развитие — осуществляются постоянно. Другие же элементы вроде постановки целей и официальных оценок привязаны к определенным срокам и цикличны.

В последние годы традиционные подходы управления результативностью стали подвергаться жесткой критике. Многие бизнес-лидеры ставят под сомнение полезность стандартных процессов и их эффективность в достижении требуемых результатов. В условиях увеличения объема умственного труда традиционный цикл ежегодной аттестации персонала представляется ржавым артефактом, плохо подходящим современным динамичным компаниям. Но и полный отказ от управления результативностью — оставляющий сотрудников без процесса достижения целей, а руководителей без метода развития подчиненных, — чреват многочисленными ошибками, промахами и упущенными возможностями роста. Некоторые организации начинают пересматривать и перестраивать действующие системы управления результативностью, но даже в таких случаях многие руководители не знают, как обеспечивать результаты и рост подчиненных, поскольку все больше элементов процесса становятся темой для дебатов.

В условиях эволюционирования формализованных методов управления результативностью руководители

должны понимать, какие компоненты традиционной практики полезны, а какие обременительны, какие составляющие новых процессов приносят пользу, а каких стоит избегать. Настоящее руководство познакомит вас с основными элементами управления результативностью, благодаря чему вы сможете скорректировать собственный процесс и привести его в соответствие с потребностями компании и команды. Кроме того, из него вы почерпнете информацию, облегчающую понимание дискуссии вокруг управления результативностью, трансформации которого призваны отвечать потребностям более гибких организаций.

## **Эволюция управления результативностью**

Первоначально традиционный процесс управления результативностью представлял собой систему оценки и повышения производительности рабочих в производственных компаниях. Обычно цикл начинался с формулирования годовых целей для каждого сотрудника. В конце года тот получал официальную оценку с учетом выполненных задач. При аттестации персонала руководство опиралось на простые производственные показатели, что гарантировало однозначность оценки на основе достижения целей: произвел ли тот или иной сотрудник запланированное количество изделий с незначительным уровнем брака? Оценки, как правило, увязывались с рейтингом сотрудников, который учитывался при расчете оплаты труда успешных работников. Тех же, у кого отмечался низкий уровень производительности, частенько увольняли.

Однако процессы, изначально созданные для оценки производительности отдельных сотрудников промышленных компаний и производственной деятельности, далеко не всегда соответствуют потребностям современных компаний, где высоко ценится креативность и инновации, а также все больше работников умственного труда, чьи результаты не так легко представить в количественном выражении. Хотя промышленная модель была нацелена на уменьшение отклонений (дефектов изготовления, например), сегодня многие организации стремятся к инновациям за счет увеличения их числа. Раньше оценка, рейтинг и оплата труда человека напрямую зависели от выполнения годовых целей, но сегодня эти плановые цифры зачастую устаревают в течение нескольких месяцев. В ответ некоторые организации внедряют гибкие системы и краткосрочные цели, которые можно изменять в течение года.

Усложнились и показатели результативности: когда сотрудник работает с идеями и знаниями, а не с легко подсчитываемыми изделиями, оценка результатов относительно целевых показателей становится неординарной задачей. Более того, при дефиците талантов (и стремительного устаревания навыков, особенно технических) компании используют эти показатели исключительно для продвижения сотрудника по служебной лестнице или его вознаграждения, но их действия не всегда приводят к повышению результативности.

Сегодня многие организации признают необходимость внедрения процессов управления результативностью, которые лучше подходят сотрудникам и потребностям самой организации. Им нужны гибкие, адаптивные инструменты, реально повышающие и точно измеряющие результативность. Одни



организации уже переключаются с циклического календарного подхода на методы, предполагающие более активную коммуникацию на протяжении всего года. Netflix, например, отказалась от формальных аттестаций в пользу регулярных обсуждений результатов и неформальной круговой обратной связи, когда сотрудники указывают, что их коллеги должны начать, перестать или продолжать делать, либо письменно, либо устно на совещаниях команды. Другие проводят более частые (нередко раз в полгода или в квартал) оценки и дополняют их регулярными беседами руководителей и подчиненных, обеспечивающими непрерывный контроль и возможности для обратной связи в режиме реального времени.

Некоторые авторитетные компании и бизнес-лидеры пересматривают существующий подход к управлению результативностью, иногда изменяя знакомые процессы и придавая им новаторскую, а порой даже беспрецедентную форму. В результате социологического исследования компания Deloitte, например, выяснила следующее: 58% опрошенных руководителей полагают, что существующие системы управления результативностью не стимулируют ни вовлеченность персонала в рабочий процесс, ни повышение результатов<sup>1</sup>. Концентрация внимания на прошлых результатах мешает рационально смотреть в будущее. Опираясь на полученные результаты, Deloitte разработала новый подход, исключающий традиционные элементы вроде круговой обратной связи, спускаемых сверху целей и годовой аттестации, и внедрила «мгновенные снимки результатов», в которых непосредственный начальник сотрудника отвечает на четыре вопроса о нем с прицелом на будущее. Вопросы, как правило,

касаются планов начальника в отношении сотрудника, а не оценок<sup>2</sup>.

Компании также обнаруживают, что сотрудникам зачастую больше подходит индивидуально подобранный план. Скажем, к работникам, получающим твердый оклад, применяется иной подход, нежели к сотрудникам на почасовой оплате. Шаги некоторых компаний по расширению традиционных процессов определения вклада членов команды наряду с системными или организационными изменениями также могут значительно влиять на индивидуальную результативность.

Эти организации показывают, что, несмотря на снижение эффективности традиционных подходов, руководители по-прежнему должны в той или иной форме оценивать работу команды и ее результаты. Мало кто в реальности может полностью отказаться от такой процедуры — да этого и не требуется.

## **Почему управление результативностью (по-прежнему) важно**

Невзирая на все недостатки, управление результативностью персонала помогает каждой организации и каждому руководителю в полной мере использовать самый важный ресурс — людей, — что идет на пользу всем. Объясняется это следующим:

- Акционеры и инвесторы видят более высокие результаты, когда люди работают сообща на благо ключевых целей.
- Руководители низшего звена добиваются большего успеха, если их подчиненные фокусируются на правильных задачах и проектах.

- Сотрудники ценят четко сформулированные цели, перспективы карьерного роста и признание блестящих показателей.

Эффективный процесс управления результативностью — такой, что учитывает перемены в организации, — побуждает сотрудников сосредотачиваться на значимых целях и обеспечивает руководителей четкой схемой оценки качества работы. Календарная система — на основе ежегодных или более частых оценок — гарантирует подчиненным как минимум возможность обсуждения работы и получения отзывов руководителей с предсказуемыми интервалами в течение года. (Руководители должны обеспечивать обратную связь как можно чаще, но с этого можно хотя бы начать.) Цикл управления результативностью определяет сроки и процесс оценки качества работы персонала и принятия решений по вознаграждению независимо от того, придерживаются компании формальных процессов оценки или нет. А продуманный подход к управлению результативностью открывает перед людьми возможность планировать обучение и развитие, что очень важно для повышения мотивированности и удовлетворенности работой в долгосрочной перспективе.

Крайне редко организация (или человек, если уж на то пошло) добивается реального прогресса без постановки целей и стремления к их реализации. И мало какие компании в состоянии сохранять конкурентоспособность и удерживать лучших сотрудников, не предлагая возможностей для роста. Поэтому по мере эволюционирования подходов к управлению результативностью руководителям необходимо адаптироваться

к происходящим переменам с тем, чтобы обеспечивать развитие сотрудников и повышение их вклада в компанию.

## Что далее

В настоящем руководстве описаны методы и лучшие практические рекомендации, которые вы можете использовать для управления результативностью команды, одновременно удовлетворяя потребности организации и поддерживая сотрудников в современном динамичном мире бизнеса. Независимо от того, планируете вы улучшить традиционный процесс, подыскивать более гибкий вариант или создавать подход с нуля, для начала полезно познакомиться с основами управления результативностью. Это поможет адаптировать выбранный подход к собственным нуждам.

В разделе 1 мы изучим постановку целей сотрудниками: характеристики эффективных целей, совместимость индивидуальных целей и целей компании, выбор показателей для оценки степени выполнения поставленных задач. Мы также обсудим разработку конкретных планов, позволяющих подчиненным достигать намеченных целей. Но, поскольку поставленные цели не обязательно остаются неизменными в течение года, мы покажем, как определить их актуальность и, при необходимости, внести коррективы.

В разделе 2 речь пойдет о наблюдении, документировании и повышении результативности на протяжении года. Вы узнаете, как обнаруживать разрывы в результатах и выявлять причины их возникновения, как оказывать поддержку и высказывать оценки, как нужно хвалить за хорошую работу и мотивировать людей.

В разделе 3 мы обратимся к построению карьеры сотрудников: как гарантировать профессиональный рост сотрудников. Независимо от того, как в вашей организации осуществляется управление результативностью, каждый руководитель, стремящийся возглавлять увлеченную высокоэффективную команду и развивать бизнес, должен сосредоточить внимание на развитии ее участников. Вы узнаете, как раскрыть уникальные потребности и устремления сотрудников, определить тактические приемы, с помощью которых ваши подчиненные формируют необходимые умения, выбрать направление личностного роста и разработать индивидуальные планы развития для продвижения людей вперед — даже тех, кто столкнулся с трудностями.

В разделе 4 мы проработаем детали формальных аттестаций. В нем изложены аргументы за и против официальных оценок, а тем, кто проводит аттестацию, предлагается подробная схема достижения успеха. Мы подскажем, как оценивать достижение подчиненных поставленных целей, и покажем, как оформить оценку в письменном виде, включая более эффективное использование рейтингов. Также мы затронем тему проведения рабочего совещания, от детального разбора результатов до рекомендаций на будущий период.

В разделе 5 будут рассмотрены аспекты управления результативностью, которые вызывают у руководителей наибольшие трудности. Для начала мы разъясим, как поддерживать и обучать В-игроков: тех, кто не относится ни к группе амбициозных, ни к группе отстающих. Мы обсудим, как уберечь команду от выгорания — недуга, поражающего наиболее ценных, трудолюбивых сотрудников. Наконец, вы узнаете, как управлять результативностью удаленных сотрудников,

с которыми редко удастся (если удастся вообще) встретиться лично.

Хотя правила управления результативностью постоянно меняются, необходимость эффективного сотрудничества с членами команды и оказания им помощи в достижении успеха не пропадает. Настоящая книга поможет вам лучше понимать, как меняется ландшафт, чтобы корректировать собственное поведение, контролировать результативность персонала и удовлетворять потребности организации. Следуя советам, изложенным в ней, вы овладеете всеми аспектами процесса и превратите его в стабильный, гибкий и эффективный элемент своей повседневной работы.

#### ПРИМЕЧАНИЕ

1. Deloitte Consulting LLP and Bersin by Deloitte, “Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st-Century Workforce,” Deloitte University Press, 2014.
2. Marcus Buckingham and Ashley Goodall, “Reinventing Performance Management,” *Harvard Business Review*, April 2015.

РАЗДЕЛ 1

# Постановка целей





## Характеристики эффективных целей

Управление результативностью начинается с постановки четких целей. Цели определяют результаты, к выполнению которых в заданные сроки ваши люди должны стремиться. Совместная работа с сотрудниками над формулированием задач гарантирует, что их время и силы будут расходоваться на самое важное не только для них, но и для организации в целом. Все это усиливает мотивацию, пробуждает ответственность и повышает результативность.

Правда, выработка конкретных задач — лишь часть постановки целей. Вам также необходимо определить, как будет определяться прогресс в достижении целевых показателей, как будут измеряться результаты и оцениваться поведенческие ожидания. Определив это с самого начала, вы облегчите себе последующую оценку результативности, а ваши сотрудники получают четкое представление о том, что надо делать на протяжении года.

Набор подходящих целей вырабатывается совместно с членами команды. Но, прежде чем приступить

к обсуждению целей, нужно понять, какими характеристиками они должны обладать и на основании чего выводить потенциальные задачи. Наконец, вам необходимо осознать, насколько труднодостижимыми должны быть цели.

## Свойства правильно определенных целей

Большинство руководителей хорошо знакомы с акронимом SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timebound), набором из пяти критериев, которым должны удовлетворять цели: конкретность, измеримость, достижимость, реалистичность и ограниченность по срокам. Эти пять свойств можно использовать для определения правильности формулировки цели — как программу контроля правописания, которая подчеркивает ошибки в словах. Но одного соответствия SMART-критерию недостаточно, чтобы определить значимые для компании или сотрудников цели. Цель может относиться к категории SMART, но не быть важной, перспективной или совместимой со стратегией отдела или компании в целом.

Поэтому пользуйтесь другими критериями. Эффективные цели должны:

- **Согласовываться с корпоративной стратегией или иметь практическую значимость для компании.** Они концентрируют время, энергию и ресурсы ваших людей на самой важной работе.
- **Быть конкретными и измеримыми.** Точное определение того, чего сотрудник должен достичь, дает ясное представление, когда он осуществит задуманное.

- **Иметь четко очерченные сроки.** Конечная дата достижения цели повышает вероятность ее осуществления.
- **Быть достижимыми, но требующими усилий.** Амбициозные цели, которые требуют от людей определенного напряжения, заряжают энергией.
- **Быть нацеленными на будущее.** Они должны способствовать повышению текущей результативности и будущему росту.
- **Соответствовать человеку.** Когда люди участвуют в постановке целей, они испытывают чувство сопричастности — и естественным образом более ответственно относятся к тому, к чему приложили руку.
- **Быть задокументированными, но не забытыми.** Большинство организаций требуют от сотрудников письменно формулировать свои цели, но слишком часто после подшивания бумаг о них забывают до следующего совещания. Сохраняя эти цели в фокусе внимания и регулярно оценивая прогресс, вы не дадите им забыться в повседневной текучке.

Перечисленные характеристики помогут вашим подчиненным направить время и ресурсы на результаты, которые приносят максимальную пользу организации, но при этом оставляют возможности для личного роста. Некоторые из этих свойств совпадают с критериями SMART, но имеют дополнительные особенности, которые указывают на более масштабный замысел. Обдумывая цели для сотрудников, старайтесь соответствовать всем указанным критериям.

### Источники целей

Каждый из ваших подчиненных должен руководствоваться целями, определенными с учетом его роли, уровня квалификации и планов развития. Чтобы сделать их такими, обращайтесь к различным источникам, которые непосредственно связаны с потребностями сотрудников, включая:

- **Планы и стратегии организации, подразделения или отдела.** Какой вклад сотрудник может внести в реализацию более масштабных приоритетов? В процессе формулирования индивидуальных целей вы должны учитывать более широкие ориентиры — цели компании, цели команды, ваши собственные цели как руководителя.
- **Цели предыдущих отчетных периодов или же цели, связанные с особо важными служебными обязанностями.** Одни ориентиры остаются неизменными, а другие претерпевают изменения: торговый агент всегда стремится к одной цели — увеличению продаж, а вот конкретные плановые цифры варьируют из года в год.
- **Комментарии из прежних аттестаций и отзывов.** Вполне возможно, какие-то цели не были достигнуты, имеются навыки, требующие развития, или нужно повышать ответственность после приобретения необходимых умений. Управление результативностью — непрерывный процесс, поэтому разумно связывать цели одного периода с целями другого, в особенности когда они сочетаются с постоянным развитием или совершенствованием сотрудников.

Вспомните рубрику «Дешевле, быстрее, лучше» в книге специалиста по управлению результативностью Дика Гроута «Как правильно оценивать результативность» (How to Be Good at Performance Appraisals). Для начала обдумайте те аспекты работы отдельно взятого члена команды, которым он уделяет максимум времени или которые имеют наибольшее значение. Как сократить расходы (дешевле) или затраченное время (быстрее) и повысить при этом качество (лучше)? В какое русло можно перенаправить время или энергию сотрудника, чтобы повысить успешность отдела или организации в целом? Эти вопросы, возможно, более актуальны для малоквалифицированных сотрудников или сотрудников на вторых ролях, чем для тех, кто занимает руководящие должности. Поиск более дешевых, быстрых и качественных способов работы является повседневной обязанностью руководителей высшего звена, поэтому нет смысла выделять его как дополнительную цель.

Может возникнуть соблазн почерпнуть цели из описания должностных обязанностей. В конце концов, тщательно проработанная инструкция напрямую выводит к определению должности и связанных с ней основных профессиональных обязанностей. Однако описание функционала больше сводится к содержанию роли, нежели к целям, которые руководители и их сотрудники готовы реализовывать.

Ознакомьтесь, например, с описанием должностных обязанностей помощника руководителя:

В обязанности помощника директора входит планирование, составление графиков и координирование встреч; ведение

и распространение протоколов совещаний; контроль коммуникаций посредством своевременных ответов и передачи сообщений; помощь в составлении, редактировании, копировании и распространении отчетов о проектах и прочих материалов; организация командировок; помощь в подготовке документов, подтверждающих расходы и компенсационные выплаты; координация сложных календарных графиков и повседневной работы офисных систем; выполнение других связанных с позицией задач в случае необходимости.

В нем перечислено множество функций, но ни одной распознаваемой цели. Описание совершенно не проливает свет на цели директора или организации — или на профессиональные устремления сотрудника. Вряд ли стоит пытаться формулировать эффективные цели на основании одного лишь этого документа.

Продумывая потенциальные цели для своих сотрудников (и они будут делать то же самое), копайте глубже описание должностных обязанностей. Обратите внимание на разницу между «разбираться с жалобами клиентов» и «снизить отток клиентов на 10%». Или «участвовать в программе обучения методам контроля качества» и «сократить производственные отходы на 20%». Первый вариант — это вид деятельности, а второй — конечный результат, к которому нужно стремиться. При постановке целей ориентируйтесь на описательные цели, поддающиеся количественной оценке.

## Тонкий баланс достижимости и амбициозности

При постановке целей сложнее всего, пожалуй, сделать желаемые результаты достижимыми, но достаточно амбициозными. Амбициозные цели — это ориентиры, достижение которых требует дополнительных усилий. Они являются важным элементом культуры высокой результативности и развития персонала. На сложные задачи люди реагируют позитивно, и стремление достичь амбициозных целей помогает сотрудникам добиваться куда большего, чем, на их взгляд, они могли бы. Амбициозные цели придают энергию и импульс, стимулируют стремление к полной отдаче и высоким результатам. И наоборот, заниженные цели ведут к посредственным достижениям. Когда цели легко достижимы, люди не видят необходимости напрягаться и могут потерять интерес к работе.

Поскольку эти ориентиры требуют значительных усилий, нет никаких гарантий их достижения. А слишком нереалистичные цели приводят к обратному эффекту. Сотрудники скептически относятся к неразумно амбициозным требованиям. Столкнувшись с неосуществимой задачей или чрезмерно сжатыми сроками, подчиненные лишаются мотивации, разочаровываются и теряют силу духа. Хуже того, они могут действовать безнравственно. Майкл Рейнор и Дерек Панкратц соответственно из Deloitte Consulting и Deloitte Services пишут, что в попытках достичь оторванных от действительности целей «люди часто поддаются соблазну срезать угол или совершить неэтичный или противозаконный поступок, даже мысль о котором ранее была недопустимой»<sup>1</sup>. Сказанное вовсе не означает, что все перед лицом трудностей начинают мошенничать или

искажать данные о своих результатах. Но постановка недостижимых целей может очень негативно повлиять на команду. Сотрудники должны напрягаться, но не ломаться.

Помните: то, что одному непосильно, другому — увлекательное испытание. Попросите целеустремленного руководителя возглавить новую команду, и он заразит ее членов энтузиазмом; предложите блестящему работнику-одиночке, которому не интересно управлять другими, сделать то же самое, и итог, скорее всего, вас разочарует.

При разработке программы действий для подчиненных привлекайте членов команды к определению стратегических и стимулирующих целей, которые согласуются с индивидуальными умениями и устремлениями. Следующие две главы наделят вас нужными для этого профессиональными навыками.

#### **ПРИМЕЧАНИЕ**

1. Michael E. Raynor and Derek Pankratz, “A Way to Know If Your Corporate Goals Are Too Aggressive,” HBR.org, July 13, 2015.



## **Определите цели сотрудников — и продумайте критерии их оценки**

Вы как руководитель задаете тон в постановке задач для команды в целом. Все члены команды работают над достижением общих целей, но помимо этого каждый из них должен иметь собственные, уникальные, индивидуальные ожидания.

По логике постановка целей — это нисходящий процесс, который начинается со стратегии компании на самом верху и спускается от президента к вице-президентам, потом к директорам и т. д. Подобная система гарантирует, что цели любого сотрудника организации согласуются с целями команды, а также с общекорпоративными ориентирами.

Но у традиционной каскадной модели имеются минусы. Когда сотрудники лишены возможности ставить собственные цели, пока с целями не определится непосредственный начальник, — а тот ждет постановки

целей от вышестоящего руководителя, — они ощущают себя простыми винтиками в большом механизме. Каскадная модель прямо или косвенно сигнализирует сотрудникам, что они находятся в подчиненном положении. Это снижает их заинтересованность по сравнению с теми, кто имеет больше свободы в определении собственных целей. Спущенные сверху ориентиры вряд ли будут мотивировать сотрудников так же, как и цели, в определении которых они участвуют сами. Негибкие вертикальные цели, помимо прочего, не принимают во внимание и не задействуют конкретные интересы, умения и потенциальный вклад отдельных работников.

Учитывая сказанное выше, стоит задуматься, не предоставить ли подчиненным право самим ставить цели для себя. Цели, определяемые самими сотрудниками (под контролем руководства), рождают чувство сопричастности. Человек, отстраненный от формулирования целей, не демонстрирует такое же упорство в их достижении, а человеку, не несущему ответственности за результаты, нет нужды серьезно относиться к работе. В своей статье для HBR.org под названием «Верный способ приучить людей к ответственности» консультант по вопросам лидерства Питер Брегман поясняет: «Ответственность не сводится к принятию на себя вины в случае ошибок... Нести ответственность — значит выполнять принятые на себя обязательства, отвечать за общий результат, а не только за ряд задач, проявлять инициативу и доводить дело до конца».

Независимость сотрудников в определении деталей своих целей помогает им принять на себя ответственность за конечные результаты. К тому же благодаря

ей они понимают специфику и значимость установленных ориентиров.

Вы можете поддержать своих сотрудников, знакомя их с более масштабными целями организации и стратегией, а также с целями, стоящими перед командой в целом. Анализ и обсуждение каждого ориентира, предлагаемого подчиненными, помогают создавать возможности для профессионального роста и повышения заинтересованности работников.

## **Проводите встречи по планированию результативности**

Во многих компаниях новые цели ставятся после формальной аттестации, которая естественным образом завершает традиционный цикл управления результативностью и открывает новый. Многие эксперты советуют разделять аттестационную встречу и процесс постановки целей, чтобы обсуждение велось более предметно. Поскольку на аттестации обсуждается широкий спектр тем, от критики до заработной платы, и поскольку многие разговоры, связанные с оценкой работы, отличаются эмоциональной окраской, отделение процесса постановки целей позволяет вам и сотруднику уделить беседе должное внимание. По возможности включайте в график отдельную встречу по планированию результативности, чтобы обсудить с сотрудником его цели и ваши ожидания.

Хотя на этой встрече сотрудник может ставить цели на целый год, вполне возможно, что их придется корректировать до окончания отчетного периода. В быстро изменяющихся отраслях сформулированные цели могут утратить актуальность еще до конца года — или

даже до конца квартала. Под давлением непрерывно развивающихся технологий и стремительно меняющейся экономики многие компании становятся более гибкими. В таком контексте планирование целей и задач сотрудников на год вперед может быть нереалистичным. Некоторые компании заменяют годовые ориентиры на краткосрочные. В розничном магазине Gap, например, сотрудники руководствуются квартальными целями. В GE место годовых целей заняли краткосрочные «приоритеты». Будьте готовы к тому, что в течение года цели того или иного сотрудника придется корректировать или адаптировать. Неразумно придерживаться утратившей актуальность цели, поэтому вам, хотя и следует ориентироваться на принятие долгосрочных ориентиров, нужно предвидеть возможность их пересмотра или адаптации.

Прежде чем вы с сотрудниками соберетесь для планирования результативности, попросите их составить перечень целей для обсуждения в индивидуальном порядке. Подскажите им, что обеспечивает эффективность целей, рассмотрите несколько перспективных источников, чтобы выработать новые возможности. Сотрудники на всех уровнях должны уметь четко объяснить, как их работа вписывается в общую организационную стратегию помимо соответствия индивидуальным умениям, квалификациям и устремлениям.

## Определите цели

Когда у сотрудника будет готов список, оцените предлагаемые цели. Как они согласуются с общей картиной? Видите ли вы четкую взаимосвязь между ожидаемым вкладом сотрудника и результатами, которые он дол-

жен демонстрировать как член команды? Можно ли назвать цели реалистичными и амбициозными? Соответствуют ли они всем критериям SMART и обладают ли характеристиками грамотно сформулированных целей? При анализе списка убедитесь, что учтены не только потребности компании, но и профессиональные устремления сотрудника.

### ***Соотнесение персональных целей и целей компании***

Цели каждой группы, команды и человека должны прямо поддерживать общие стратегические ориентиры организации. Такая взаимоувязка направляет энергию каждого сотрудника на наиболее значимую для компании работу. Возможно, сотрудник вполне понимает стратегические задачи команды и компании, но не стоит на это рассчитывать. Выделите время на их детальное обсуждение. Осознавая важность цели как на индивидуальном, так и на организационном уровне, сотрудник будет относиться к ней более осмысленно и ответственно.

При анализе списка целей сотрудников держите в уме все сказанное выше. Соответствует ли каждая из предложенных целей более широким задачам? Вписываются ли они в более общую организационную или командную стратегию? Совместное обсуждение того, что индивидуальные цели привносят в общую цель компании, пробуждает в людях чувство сопричастности и заинтересованности, а также позволяет приоритизировать предложенные цели.

Если цель не соответствует задачам команды или компании, проверьте, подходит ли она вам. Можно либо скорректировать ее, чтобы она работала на благо команды или компании, либо вообще вычеркнуть

из списка. Помимо этого обсудите неучтенные в списке цели, которые могут оказаться важными с точки зрения компании.

### **Соотнесение личных интересов и профессиональных целей**

Понимание подчиненных на личном уровне полезно не только для формулирования целей, но и для всех элементов управления результативностью. Как сделать, чтобы цели подразделения стимулировали энтузиазм и увлеченность сотрудников? Каковы карьерные устремления ваших людей? Совместимы ли их профессиональные цели с целями подразделения или компании?

Понимание сотрудника как личности и знание его сильных сторон и интересов помогает включить упомянутые элементы в его профессиональные цели. Деятельность, полезная для успеха организации, также может способствовать развитию самого сотрудника, а совпадение профессиональных целей с личными интересами для многих людей служит весьма мощной мотивацией.

Спросите членов команды, могут ли они поделиться с вами личными интересами, которые не вошли в список, на встрече по планированию результативности. Подумайте, как доработать рабочие ориентиры, чтобы учесть эти интересы. У разработчика программного обеспечения, любящего пошутить, на работе не слишком много возможностей для развлечений, но, если вы знаете, что он кайфует, находясь в центре внимания, поручите ему все задания, требующие публичного выступления. Презентации в отделе или выступления перед новыми клиентами вполне отвечают его интересам и умениям.

### **КОГДА ЛИЧНЫЕ ЦЕЛИ И ЦЕЛИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ВСТУПАЮТ В КОНФЛИКТ**

Всегда найдется сотрудник, не считающий цель подразделения очень важной — по крайней мере, для себя. Приведем пример: управляющий отделом продаж Наташа выяснила, что Кори, новый торговый представитель, хочет в будущем заниматься маркетинговыми исследованиями. Текущая работа нужна ему только для того, чтобы указывать в резюме наличие необходимых навыков. Наташа должна поговорить с Кори и объяснить, что, несмотря на его желание заниматься в будущем другими вещами, на нынешней работе у него есть определенные обязанности и цели для реализации. Ей предстоит напомнить, что достижение или даже перевыполнение целевых показателей поможет ему приобрести необходимые для проведения маркетинговых исследований навыки и познакомиться с работой коллег в этой области.

Если Кори приложит максимум усилий для достижения целевых показателей по сбыту и добьется хороших результатов, Наташа с большей вероятностью окажет ему содействие в приобретении требуемого опыта в интересующей его сфере. Но если он не будет принимать общие цели, то вряд ли подойдет команде или компании.

Даже сотрудники, занимающие одинаковые должности с одинаковым набором обязанностей, могут адаптировать определенные цели или принимать на себя какие-то задачи, которые наилучшим образом отвечают их интересам, задействуют сильные стороны и отражают личные особенности. Например, перед командой из трех маркетологов ставятся одинаковые цели по новому маркетинговому проекту, который будет реализовываться в ближайшие месяцы. Но при этом у каждого из них могут иметься индивидуальные цели, соответствующие их интересам. Например, у завсегдага социальных сетей целью может стать увеличение числа фолловеров компании и повышение степени узнаваемости бренда на той или иной платформе. Его коллега, проявляющий интерес к изучению клиентуры