

Задание на самостоятельную отработку.

Сделать и закрепить

Подготовьтесь самостоятельно к ближайшей встрече по постановке цели сотруднику. Выберите ситуацию, когда нужно поставить именно важную и/или долгосрочную цель/задачу (не рядовую текущую задачу на 1–2 дня).

- Используя предложенный ниже алгоритм (столбец 2 в таблице), впишите в столбце 3 напротив каждого этапа ваши формулировки и идеи по проведению встречи. Учитывайте не только саму цель и правила ее формулирования, но и особенности конкретного сотрудника, ваших отношений с ним и культуру компании

№	Что сделать на этапе	Ваши формулировки, тезисы и идеи	Ваши примечания после встречи
1	2	3	4
1	<p>Сформулируйте цель. Убедитесь, что она:</p> <ul style="list-style-type: none"> Соответствует критериям SMART Сформулирована с помощью глаголов в неопределенной форме (сделать, подготовить, увеличить и пр.) Сформулирована в категориях результата, а не процесса — основная формулировка не основана на глаголах несовершенного вида (делать, подготавливать, увеличивать и т. д.) Сформулирована как четкая цель, а не размышления, пожелания или сомнения 		
2	<p>Продумайте, какие вопросы и фразы вы можете использовать, чтобы установить контакт в начале встречи. Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> Поприветствуйте Поинтересуйтесь делами и настроением 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Спросите о задачах, которые сейчас в работе • Похвалите за достижения по текущим или недавно завершённым задачам 		
3	<p>Тезисно сформулируйте, как вы расскажете про контекст, в котором будет поставлена цель:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Цели компании, подразделения, статус значимых проектов и пр. — то, что поможет сотруднику понять важность цели, которую вы собираетесь поставить, и особенности предстоящей работы 		
4	<p>Продумайте, как, какими словами и фразами вы сообщите сотруднику формулировку цели и необходимые детали:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Как перейдете с общего контекста — от задач более высокого уровня — к новой цели сотрудника • Как изложите цель и все необходимые детали понятными сотруднику простыми словами • Как установите приоритет цели по отношению к другим текущим задачам сотрудника • Как расскажете о том, как вы будете контролировать и оценивать достижение цели 		
5	<p>Подготовьте фразы, которые помогут вам убедиться в том, что сотрудник понял цель верно. Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Предложите синхронизировать ваше понимание цели — попросите сотрудника сформулировать, он понимает цель и ее параметры 		

6	<p>Подготовьте вопросы, чтобы обсудить с сотрудником достижимость цели и необходимые ресурсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Прямо спросите, насколько поставленная цель достижима • Поинтересуйтесь, какие риски сотрудник видит • Расскажите о дополнительных рисках, которые видите вы (если они есть) • Спросите мнение сотрудника о том, как можно минимизировать риски, предложите ваши решения, спросите, считает ли сотрудник ваше предложение достаточным • Спросите, все ли необходимые ресурсы есть у сотрудника, предложите вашу помощь и варианты решений 		
7	<p>Подберите фразы, чтобы подбодрить сотрудника:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Как вы искренне и неформально выразите свою уверенность, что он справится с задачей • Как вы сообщите ему, что при необходимости ему следует обращаться к вам за советом или помощью и что он может рассчитывать на вашу поддержку 		
8	<p>Решите, как вы зафиксируете поставленную цель:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Пришлете по электронной почте после встречи • Внесете в специальную информационную систему, планировщик задач, файл на общем диске и пр. • Передадите в распечатанном виде на встрече 		

	Разместите на специальном стенде и т. д.		
9	<p>Подумайте, как вы завершите встречу – напомните о завершении ближайшего этапа, о ближайшей точке контроля, о решении первой подзадачи или о том, когда и какую информацию ждете по итогам достижения цели и пр. Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Передача вам информации о достижении цели или результатов работы в оговоренный момент времени • Передача вам результатов первого этапа (как и когда) • Оговоренная промежуточная встреча с сотрудником по итогам части выполненных работ (дата и время) и т. п. 		

2. Проведите встречу по постановке цели сотруднику по подготовленному вами плану
3. После встречи оцените, как сработала каждая из ваших идей, – внесите примечания в столбце 4 таблицы:
 - Что получилось и помогло донести цель и все ее детали, снять вопросы, прояснить важные моменты, вызвало конструктивную реакцию
 - Что оказалось недостаточно эффективным, не принесло результата или дало обратный эффект
 - Подумайте, почему это произошло
 - Дополните ваши примечания идеями о том, как можно улучшить беседу в следующий раз
4. Подготовьтесь к беседе по постановке цели со следующим сотрудником по предложенному алгоритму, учитывая примечания, сделанные вами в столбце 4 после первой встречи
5. Повторите этот цикл несколько раз

Это упражнение поможет вам не только отработать применение рассмотренных инструментов, но и научиться применять их на практике – именно в вашей компании, в вашем подразделении и в работе с конкретными людьми.