

DIGITAL-ЗАПРОТЫ B2B

Методичка по постановке целей для руководителей

Практическое руководство на основе научных исследований Goal-Setting
Theory



Дмитрий Южанин



ПОДПИСАТЬСЯ НА КАНАЛ

Содержание

Часть I. Фундамент: Что говорит наука

1. Введение: Зачем ставить цели правильно
2. Как измеряется эффективность целей в исследованиях

Часть II. Таксономия целей

3. Цели на результат vs Цели на обучение
4. Процессные цели vs Цели-исходы
5. Специфичные vs Открытые цели
6. Иерархия целей: от стратегии к исполнению

Часть III. Прикладные фреймворки

7. SMART-цели
8. KPI (Key Performance Indicators)
9. OKR (Objectives and Key Results)
10. CFR и Ретроспективы

Часть IV. Сравнение фреймворков: OKR vs KPI

11. Ключевые различия
12. Когда выбирать OKR
13. Когда выбирать KPI
14. Алгоритм выбора фреймворка

Часть V. Командная динамика

15. Групповые цели: особенности

16. Механизмы эффективности команды

Часть VI. Риски и "тёмная сторона" целей

17. Когда цели вредят

Часть VII. Чек-листы и инструменты

18. Практические шаблоны

Список литературы

Фундаментальные работы

Механизмы и модераторы

Мета-анализы

Learning Goals vs Performance Goals

Критика SMART и Open Goals

OKR

Командная динамика

Риски целеполагания

Список литературы и источников

Часть I. Фундамент: Что говорит наука

1. Введение: Зачем ставить цели правильно

1.1. История Goal-Setting Theory

Теория постановки целей (Goal-Setting Theory, GST) — одна из наиболее валидированных теорий мотивации в организационной психологии. Её основоположниками являются **Эдвин Локк** (Edwin Locke) и **Гэри Латэм** (Gary Latham).

Ключевые вехи развития теории:

Год	Событие	Значение
1954	Питер Друкер, "The Practice of Management" [1]	Концепция MBO (Management by Objectives) — практический предшественник теории
1968	Локк, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives" [2]	Официальное начало теории: сознательные цели регулируют поведение
1981	Джордж Доран [3]	Предложен акроним SMART
1990	Локк и Латэм, "A Theory of Goal Setting & Task Performance" [4]	Фундаментальная монография: обобщение ~400 исследований за 25 лет
2002	Локк и Латэм, "35-Year Odyssey" [5]	Обзорная статья, подтверждающая валидность теории

1.2. Основной принцип теории

Специфичные и сложные цели ведут к более высокой производительности, чем лёгкие цели или расплывчатые призывы «постарайся как можно лучше».

Этот принцип подтверждён сотнями исследований в разных контекстах: от лабораторных экспериментов до полевых исследований на производстве.

1.3. Четыре механизма действия целей

Цели влияют на производительность через четыре механизма [4, 5]:

1. Направление (Direction)

Цели фокусируют внимание и действия на релевантных задачах, отфильтровывая ненужное.

Исследование: Rothkopf & Billington (1979) показали, что студенты с конкретными учебными целями уделяли больше внимания отрывкам текста, относящимся к цели, и лучше их запоминали [6].

Практический вывод: Если вы хотите, чтобы команда сфокусировалась на определённой задаче — поставьте чёткую цель.

2. Усилие (Effort)

Сложные цели мобилизуют больше энергии и физических усилий.

Исследование: Bandura & Cervone (1983) показали, что механизмы самооценки и самоэффективности регулируют интенсивность усилий [7].

«Люди обычно регулируют уровень своих усилий в соответствии со сложностью задачи и стараются сильнее для сложных целей, чем для лёгких» [4].

Практический вывод: Не бойтесь ставить амбициозные цели — они активируют скрытые резервы.

3. Настойчивость (Persistence)

Сложные цели продлевают усилия во времени (при отсутствии жёстких дедлайнов).

Исследование: LaPorte & Nath (1976): когда участникам позволяли контролировать время, сложные цели продлевали усилия [8].

Практический вывод: Для долгосрочных проектов важна сложность цели, а не жёсткий дедлайн.

4. Стратегия (Strategy)

Цели стимулируют поиск новых подходов и использование имеющихся знаний.

Важно: На сложных новых задачах этот механизм работает только при правильном типе цели. Цель на результат (performance goal) может вызвать «туннельное зрение» и хаотичный перебор стратегий. Решение — использовать **цели на обучение** (learning goals) [9, 10].

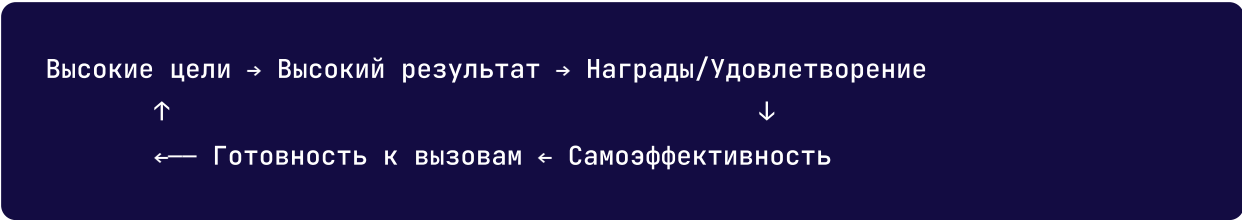
1.4. Модераторы: когда цели работают

Цели эффективны не всегда. Существуют **граничные условия** (moderators):

Модератор	Описание	Что делать
Обратная связь (Feedback)	Без feedback человек не знает, приближается ли к цели	Обеспечьте регулярную обратную связь о прогрессе
Приверженность (Commitment)	Цели работают только если человек их принял	Объясните «зачем», вовлеките в постановку цели
Сложность задачи (Task Complexity)	На сложных задачах performance goals могут навредить	Используйте learning goals для новых задач
Самозффективность (Self-Efficacy)	Люди с высокой верой в себя чаще разрабатывают эффективные стратегии [11]	Начинайте с достижимых целей, наращивайте сложность

1.5. Цикл высокой производительности (High-Performance Cycle)

Локк и Латэм описали самоподдерживающийся цикл [5]:



1. **Высокие цели** ведут к высокому результату (через 4 механизма)
2. **Высокий результат** приносит внутренние и внешние награды
3. **Награды** повышают удовлетворённость работой
4. **Удовлетворённость** укрепляет веру в свои силы (самозффективность)
5. **Самозффективность** порождает готовность принять новые сложные цели

Практический вывод: Цикл запускается через правильную постановку целей и признание достижений.

2. Как измеряется эффективность целей в исследованиях

Понимание методологии исследований помогает критически оценивать рекомендации и применять их в своём контексте.

2.1. Размер эффекта (Cohen's d)

Размер эффекта — стандартизированная мера, показывающая разницу между группами в единицах стандартного отклонения.

d	Интерпретация	Пример
0.20	Малый эффект	Небольшое, но заметное улучшение
0.50	Средний эффект	Ощутимое различие между группами

d	Интерпретация	Пример
0.80+	Большой эффект	Очевидное, практически значимое различие

Примеры из исследований:

- Специфичные сложные **групповые цели**: $d = 0.80$ [12]
- **Процессные цели** в спорте: $d = 1.36$ [13]
- **Эгоцентричные** индивидуальные цели в командах: $d = -1.75$ (вредят!) [12]

2.2. Типы исследований

Тип	Описание	Плюсы	Минусы
Лабораторные эксперименты	Контролируемые условия, случайное распределение по группам	Высокая внутренняя валидность	Может не работать «в поле»
Полевые исследования	Реальные рабочие места, команды, проекты	Высокая экологическая валидность	Сложнее изолировать переменные
Мета-анализы	Объединение данных множества исследований	Обобщаемость, выявление модераторов	Зависят от качества исходных исследований

2.3. Ключевые мета-анализы

Авторы	Год	Фокус	Главный вывод
Kleingeld et al. [12]	2011	Групповые цели	Специфичные сложные цели работают ($d=0.80$), эгоцентричные вредят ($d=-1.75$)
Williamson et al. [13]	2022	Спорт	Процессные цели ($d=1.36$) >> цели-исходы ($d=0.09$)

Авторы	Год	Фокус	Главный вывод
Tannenbaum & Cerasoli [14]	2013	Дебрифинги	Разборы полётов повышают эффективность на 20-25%
Epton et al. [15]	2017	Изменение поведения	Постановка целей эффективна для изменения привычек

2.4. Классический пример: исследование лесовозов

Latham & Baldes (1975) провели полевой эксперимент с водителями лесовозов [16].

До вмешательства: Инструкция «грузите как можно больше» (Do Your Best).

Результат: Средняя загрузка ~60% от разрешённого законом максимума.

После вмешательства: Конкретная цель «94% загрузки». **Результат:**

Производительность выросла до ~94% и удерживалась.

Экономический эффект: Экономия \$250,000 для компании.

Почему это важно:

- Никаких изменений в оплате, технике или обучении
- Единственная переменная — формулировка цели
- Демонстрирует изолированное влияние специфичности цели

2.5. Что измеряют в исследованиях

Переменная	Как измеряется
Производительность	Количество единиц, объём продаж, скорость, качество
Самозэффективность	Шкала Бандуры (0-100%): «Насколько вы уверены, что сможете...?»
Удовлетворённость	Опросники (5-7-балльные шкалы)
Тревожность	Когнитивная и соматическая (CSAI-2 и аналоги)

2.6. Как изолируют влияние целей

- 1. **Контрольная группа «Сделай всё возможное» (DYB):** Сравнение не с отсутствием цели, а с расплывчатой инструкцией
- 2. **Проверка манипуляций:** Контроль того, что участники действительно приняли назначенную цель
- 3. **Ковариационный анализ (ANCOVA):** Исключение влияния изначальных способностей через pre-test

Часть II. Таксономия целей

Не все цели одинаковы. Понимание типов целей позволяет выбрать правильный инструмент для конкретной ситуации.

3. Цели на результат vs Цели на обучение

3.1. Определения

Цель на результат (Performance Goal) — фокус на конечном итоге, измеримом показателе.

Пример	Фокус
«Увеличить продажи на 20%»	Итог
«Закрыть 10 сделок в этом месяце»	Количество
«Достичь NPS 70»	Метрика

Цель на обучение (Learning Goal) — фокус на освоении навыка, поиске стратегий.

Пример	Фокус
«Найти 5 способов улучшить конверсию»	Поиск стратегий
«Освоить технику SPIN-продаж»	Навык
«Понять, почему клиенты уходят»	Понимание

3.2. Когда что использовать

Цели на результат работают, когда:

- Задача **рутинная** — команда знает, как её выполнять
- Есть **готовые навыки** и стратегии
- Нужно **мобилизовать усилия**, а не искать новые подходы

Цели на обучение работают, когда:

- Задача **новая или сложная** — непонятно, как её решать
- Нужно **освоить навык** или найти стратегию
- Performance goal вызывает **тревогу** и «туннельное зрение»

3.3. Ключевое исследование: Winters & Latham (1996)

Задача: Сложная задача составления расписания занятий.

Группы:

1. Цель на результат: «Составить X расписаний без конфликтов»
2. Цель на обучение: «Найти эффективные стратегии составления»
3. Контроль: «Постарайся как можно лучше» (DYB)

Результаты:

Группа	Производительность
Learning Goal	Значительно выше

Группа	Производительность
Do Your Best	Средняя
Performance Goal	Ниже, чем DYB!

Вывод: На сложных новых задачах цель на результат может **навредить** больше, чем отсутствие цели [17].

3.4. Механизм проблемы

Цель на результат в новой задаче запускает «туннельное зрение»:

```

Сложная задача + Цель на результат
↓
Тревога: «Я должен достичь X!»
↓
Хаотичный перебор стратегий
↓
Нет времени на обучение
↓
Результат хуже, чем без цели

```

Решение: Переформулировать цель с «достичь X» на «найти способы достичь X».

3.5. Когда переключаться с Learning на Performance

Этап	Тип цели	Критерий перехода
Новая задача	Learning Goal	Пока не освоены базовые стратегии
Освоение	Learning Goal	Пока не достигнута стабильность
Мастерство	Performance Goal	Когда стратегии автоматизированы

3.6. Подсознательная активация целей: исследование Chen & Latham (2014)

Интересно, что цели могут активироваться **неосознанно** — через визуальные образы (этот эффект называют «праймингом»).

Эксперимент:

- Группа 1: Видела фото «Мыслителя» Родена (прайминг на обучение)
- Группа 2: Видела фото гонщика (прайминг на результат)
- Группа 3: Контроль

Результат: Группа «Мыслителя» показала значительно лучшие результаты на сложной задаче ($d=0.69$) [18].

Практический вывод: Даже визуальное окружение может влиять на тип цели, который человек неосознанно выбирает.

4. Процессные цели vs Цели-исходы

4.1. Определения (из спортивной психологии)

Тип	Определение	Пример
Цель-исход (Outcome Goal)	Фокус на победе/поражении, внешнем результате	«Выиграть матч»
Цель на результативность (Performance Goal)	Фокус на личном стандарте	«Пробежать за 4:30»
Процессная цель (Process Goal)	Фокус на технике исполнения	«Держать локоть прямо при ударе»

4.2. Мета-анализ Williamson et al. (2022)

Данные: 27 исследований, 1764 участника в спорте.

Тип цели	Влияние на производительность (d)	Влияние на самоэффективность (d)
Process Goals	1.36 (очень большой)	1.11 (очень большой)
Performance Goals	0.44 (средний)	незначительное
Outcome Goals	0.09 (ничтожный)	незначительное

Ключевой вывод: Процессные цели в **15 раз эффективнее** целей-исходов! [13]

4.3. Почему Process Goals так эффективны?

1. **Контролируемость:** Техника — под контролем исполнителя; победа — нет
2. **Снижение тревоги:** Фокус на действии, а не на неопределённом результате
3. **Обратная связь:** Легко понять, выполнил ли ты технический элемент
4. **Построение мастерства:** Правильная техника → стабильный результат

4.4. Применение в бизнесе

Спорт	Бизнес (аналог)
«Выиграть чемпионат»	«Стать лидером рынка»
«Пробежать за 4:30»	«Закрыть 10 сделок»
«Держать локоть прямо»	«Задавать 3 уточняющих вопроса на каждом звонке»

Практический вывод: Вместо «увеличить продажи» ставьте процессную цель: «Каждый день делать 20 холодных звонков по скрипту».

5. Специфичные vs Открытые цели

5.1. Критика SMART-целей

Акроним SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) широко известен, но **не основан на научной теории** Локка и Латэма [19].

Проблемы SMART в определённых контекстах:

Проблема	Объяснение
Занижение целей (sandbagging)	Люди намеренно ставят заниженные цели, чтобы гарантировать «выполнение» и получить бонус
Стресс у новичков	Конкретная цифра вызывает тревогу, если нет уверенности
Вред для креативности	Фокус на метрике сужает мышление
Чувство провала	Недостижение цифры воспринимается как неудача

5.2. Когда SMART работает

- **Рутинные задачи** с известным способом выполнения
- **Опытные исполнители** с высокой самоэффективностью
- **Измеримые процессы** (продажи, производство)

5.3. Инструкция «Сделай всё возможное» (Do Your Best, DYB)

Расплывчатая инструкция «постарайся как можно лучше» (в исследованиях сокращают как DYB — Do Your Best) обычно **уступает** конкретным целям.

Исключение: На **ранних стадиях освоения сложной задачи** инструкция «сделай всё возможное» может быть лучше, чем конкретная цель на результат, потому что не создаёт тревоги [9].

5.4. Открытые цели (Open Goals)

Определение: «Посмотрим, как хорошо я смогу это сделать» — без фиксированной цифры.

Исследование Hawkins et al. (2020):

- Физически неактивные люди с Open Goals **прошли больше** и **получили больше удовольствия**, чем группа со SMART-целями [20].

5.5. Креативность: Pietsch et al. (2024)

Эксперимент: Задача на генерацию творческих идей.

Результаты:

- SMART-цели **не показали преимущества** перед неспецифическими
- DYB оказался **даже эффективнее** для количества идей [21]

Вывод: Для креативных задач жёсткие метрики могут **сузить мышление**.

5.6. Сводная таблица: когда какой тип

Ситуация	Рекомендуемый тип цели
Рутинная задача, опытный исполнитель	SMART / Specific
Новая сложная задача	Learning Goal / Open Goal
Креативная задача	Open Goal / DYB
Физическая активность новичков	Open Goal
Освоение навыка	Learning Goal

6. Иерархия целей: от стратегии к исполнению

6.1. Каскадирование (Cascading)

Определение: Цели «спускаются» сверху вниз — от CEO к менеджерам, от менеджеров к сотрудникам.

CEO: «Увеличить выручку на 30%»

↓

VP Sales: «Закрыть \$10M новых контрактов»

↓

Менеджер: «Каждый продавец закрывает \$500K»

↓

Продавец: «Закрыть 5 сделок по \$100K»

Плюсы:

- Чёткая вертикаль
- Понятная ответственность

Минусы (критика в OKR-литературе):

- **Медленно:** Каждый уровень ждёт целей сверху
- **Нет гибкости:** Сотрудники не участвуют в формулировке
- **Низкая вовлечённость:** «Мне спустили цель, я её выполняю»

6.2. Выравнивание (Aligning)

Определение: Двухнаправленный процесс — цели согласовываются как сверху вниз, так и снизу вверх.

Джон Доепп («Measure What Matters») рекомендует: **50-60% целей** должны инициироваться сотрудниками [22].

CEO: «Стратегическое направление: рост в сегменте X»

↕ (диалог)

Команда: «Мы можем сделать Y, чтобы достичь этого»

↕ (согласование)

Итог: OKR, учитывающий и стратегию, и экспертизу команды

Плюсы:

- **Скорость:** Параллельная работа уровней
- **Вовлечённость:** Сотрудники «владеют» своими целями
- **Экспертиза:** Учитывает знания тех, кто ближе к работе

6.3. MBO vs OKR: ключевые различия

Аспект	MBO (Management by Objectives)	OKR (Objectives and Key Results)
Направление	Сверху вниз (каскадирование)	Двунаправленное (выравнивание)
Цикл	Годовой	Квартальный
Связь с бонусами	Да, напрямую	Нет (разделены)
Прозрачность	Часто конфиденциальны	Публичны на всех уровнях
Амбициозность	Достижимые (100%)	Амбициозные (70% = успех)
Происхождение	Drucker, 1954 [1]	Grove (Intel), популяризация Doerr [22]

6.4. Практические рекомендации

1. **Сначала — стратегическое направление:** Топ-менеджмент определяет 3-5 приоритетов
2. **Затем — диалог:** Команды предлагают свои OKR для достижения стратегии
3. **Согласование:** Проверка на конфликты и дублирование
4. **Публикация:** Все видят цели всех
5. **Ревью:** Еженедельно — прогресс, ежеквартально — ретроспектива

Часть III. Прикладные фреймворки

7. SMART-цели

7.1. История и расшифровка

Происхождение: Акроним SMART предложил Джордж Доран в 1981 году в статье для Management Review [3].

Оригинальная расшифровка Дорана:

Буква	Значение	Пояснение
S	Specific	Конкретная
M	Measurable	Измеримая
A	Assignable	Назначаемая (кому?)
R	Realistic	Реалистичная
T	Time-related	Привязанная ко времени

Современные варианты:

Буква	Вариант 1	Вариант 2
A	Achievable (достижимая)	Ambitious (амбициозная)
R	Relevant (релевантная)	Results-oriented

Важно: Существует более 34 различных интерпретаций букв SMART [23].
Это мнемоническое правило, а не научная теория.

7.2. Когда SMART работает

- **Рутинные операции** с известным способом выполнения
- **Опытные исполнители** с высокой самоэффективностью
- **Измеримые процессы** (продажи, производство, логистика)
- **Краткосрочные задачи** с понятным результатом

7.3. Научная критика SMART

SMART **не является научной теорией** в отличие от Goal-Setting Theory Локка и Латэма [19].

Аспект	Goal-Setting Theory	SMART
Научная база	400+ исследований, мета-анализы	Мнемоническое правило
Авторы	Locke & Latham (учёные)	Doran (консультант)
Валидация	Размеры эффекта $d=0.52-0.82$	Не валидирован
Согласованность	Единая теория	34+ интерпретаций

7.4. Ограничения и риски

Проблема	Механизм
Занижение целей (sandbagging)	Люди намеренно ставят заниженные цели, чтобы гарантировать «выполнение» и получить бонус
Стресс у новичков	Конкретная цифра вызывает тревогу
Вред для креативности	Фокус на метрике сужает мышление [21]
Игнорирование обучения	SMART не учитывает задачи на освоение навыков

8. KPI (Key Performance Indicators)

8.1. Определение

KPI (Key Performance Indicators) — ключевые показатели эффективности, измеряющие текущее состояние бизнес-процессов.

8.2. Характеристики KPI

Характеристика	Описание
Назначение	Мониторинг «здоровья» бизнеса
Фокус	Поддержание текущего уровня
Цикл	Постоянный (без дедлайна)
Изменение	Редкое (стабильные метрики)

8.3. KPI как «Health Metrics»

KPI — это «метрики здоровья» бизнеса: показатели, которые нужно поддерживать в норме [24].

Примеры KPI:

- Время отклика службы поддержки < 2 часа
- Uptime сервиса > 99.9%
- Конверсия сайта > 3%
- Текучесть кадров < 10%

8.4. Отличие от целей изменений

Аспект	KPI	OKR/Цели
Вопрос	Как у нас дела?	Куда мы движемся?
Фокус	Статус-кво	Изменение

Аспект	KPI	OKR/Цели
Период	Постоянный	Квартал/год
Амбиции	Поддержание	Рост

9. OKR (Objectives and Key Results)

9.1. История создания

Этап	Год	Событие
MBO	1954	Питер Друкер создаёт Management by Objectives [1]
iMBO	1970-е	Энди Гроув адаптирует MBO в Intel, создаёт OKR
Google	1999	Джон Доепп приносит OKR в Google [22]
Книга	2018	Доепп публикует «Measure What Matters»

9.2. Формула OKR

«Я достигну [Objective], что будет измерено посредством [Key Results]»

9.3. Структура Objective

Objective (Цель) — качественное, вдохновляющее описание того, чего вы хотите достичь.

Правила формулировки:

- ✓ Качественная (без цифр)
- ✓ Вдохновляющая, амбициозная
- ✓ Ориентированная на действие

-  Понятная всем
-  Не содержит метрик

Примеры:

-  «Стать лидером в сегменте малого бизнеса»
-  «Создать восхитительный опыт онбординга»
-  «Увеличить выручку на 20%» (это Key Result)

9.4. Структура Key Results

Key Results (Ключевые результаты) — количественные метрики, показывающие прогресс.

Правила:

- Если у этого **нет цифры** — это не Key Result
- **2–5 Key Results** на один Objective
- **Измеримые и верифицируемые**
- **Ограничены по времени**

Примеры:

- KR1: Увеличить NPS с 30 до 50
- KR2: Снизить churn до 5%
- KR3: Достичь 1000 активных пользователей

9.5. Амбициозные vs Обязательные цели (Moonshots vs Roofshots)

В терминологии Google OKR делятся на два типа — по аналогии с «выстрелом на Луну» (невероятно амбициозная цель, как полёт на Луну) и «выстрелом в крышу» (достижимая цель, которую точно можно выполнить):

Тип	Амбициозные (Moonshots)	Обязательные (Roofshots)
Суть	«Выстрел на Луну» — цель на грани возможного	«Попасть в крышу» — гарантированно достижимая цель
Успех	60–70% выполнения = отличный результат	100% выполнения = минимальное требование
Назначение	Инновации, прорывы, R&D	Выручка, релизы, compliance, SLA
Риск	Поощряется экспериментирование	Провал недопустим
Пример	«Стать №1 в отрасли»	«Выполнить план продаж на 100%»

9.6. Почему OKR отвязаны от бонусов?

Проблема: Если привязать амбициозные цели к деньгам, сотрудники начнут намеренно занижать планку (это называют *sandbagging* — «прятать мешки с песком»), чтобы гарантировать себе бонус [22].

Решение: OKR и компенсация — отдельные системы.

Связано с бонусами	Не связано с бонусами
Заниженные цели	Амбициозные цели
Страх рисковать	Готовность к экспериментам
Скрытие проблем	Прозрачность

9.7. Четыре «суперсилы» OKR (по Доеерру)

1. **Фокус и обязательства:** 3–5 целей на цикл, не больше
2. **Согласованность и связь:** 50% целей иницируются снизу
3. **Трекинг и ответственность:** Регулярные check-ins
4. **Растяжение:** Moonshots стимулируют инновации

9.8. Причины провалов внедрения OKR

Причина	Описание
«Поставил и забыл»	Отсутствие регулярных проверок
Копирование Google	Внедрение без адаптации к контексту
Смешение с KPI	OKR = рост, KPI = стабильность
Привязка к бонусам	Убивает амбициозность
Нет поддержки топов	OKR требуют лидерства сверху
Слишком много целей	Размывание фокуса

9.9. Научные данные по OKR

Важно: Научная литература по OKR описывается как «скудная» (scarce). Существует дефицит эмпирических исследований, подтверждающих эффективность именно OKR по сравнению с другими методами [25].

OKR основаны на принципах Goal-Setting Theory, но сама система OKR **не валидирована** отдельно.

10. CFR и Ретроспективы

10.1. Что такое CFR?

CFR (Conversations, Feedback, Recognition) — система непрерывного управления эффективностью, дополняющая OKR [22].

Компонент	Описание
Conversations	Регулярные диалоги менеджера и сотрудника (1-on-1)
Feedback	Непрерывная двусторонняя обратная связь
Recognition	Признание вклада (в том числе peer-to-peer)

10.2. CFR vs Годовые оценки

Аспект	Годовая оценка	CFR
Частота	1 раз в год	Еженедельно/ежемесячно
Направление	Сверху вниз	Двустороннее
Фокус	Прошлые	Настоящее и будущее
Роль менеджера	Судья	Коуч

10.3. Мета-анализ дебрифингов (Tannenbaum & Cerasoli, 2013)

Данные: 46 выборок, N=2,136 участников [14].

Результат: Структурированные дебрифинги (After-Action Reviews) повышают эффективность команд на **20–25%** ($d=0.67$).

10.4. Как проводить разбор после действия (After-Action Review)

Структура:

1. **Что планировали?** — Напоминание о цели
2. **Что произошло?** — Факты без оценок
3. **Почему?** — Анализ причин отклонений
4. **Что делаем иначе?** — Конкретные действия

Правила:

- Проводить **сразу** после события

- Фокус на **процессе**, не на людях
- **Безопасная атмосфера** (без обвинений)
- **Фиксировать** выводы письменно

Часть IV. Сравнение фреймворков: OKR vs KPI

11. Ключевые различия

11.1. Таблица сравнения

Критерий	OKR	KPI
Назначение	Изменение, рост, прорыв	Мониторинг, поддержание
Вопрос	Куда мы движемся?	Как у нас дела?
Амбиции	Moonshots (60-70% = успех)	100% выполнение = норма
Цикл	Квартальный	Постоянный
Изменение целей	Каждый квартал новые	Редко меняются
Прозрачность	Публичные для всех	Часто только для владельца
Связь с бонусами	Отвязаны	Часто привязаны
Фокус внимания	Приоритеты роста	Операционное здоровье

11.2. Метафора

KPI — это приборная панель автомобиля (скорость, бензин, температура).

OKR — это навигатор (куда едем, маршрут, время прибытия).

Оба нужны. Нельзя ехать, глядя только на навигатор и игнорируя панель приборов.

11.3. Совместное использование

KPI и OKR **не** взаимоисключающие:

KPI: Uptime > 99.9% (поддерживаем)
+
OKR: Стать #1 по скорости загрузки в отрасли
KR1: Уменьшить время загрузки с 3с до 1.5с
KR2: Оптимизировать 80% страниц

12. Когда выбирать OKR

12.1. Индикаторы для OKR

✅ Используйте OKR, когда:

Ситуация	Почему OKR?
Новая инициатива	Нужно направление и фокус
Требуется изменение	OKR = change management
Кросс-функциональные проекты	Прозрачность + выравнивание
Амбициозные цели	Moonshots поощряют риск
Стартапы / быстрорастущие компании	Гибкость квартальных циклов
Нужна вовлечённость команды	50% целей снизу

12.2. Примеры целей для OKR

- Выход на новый рынок
 - Запуск нового продукта
 - Трансформация процессов
 - Значительный рост метрик
 - Изменение корпоративной культуры
-

13. Когда выбирать KPI

13.1. Индикаторы для KPI

 **Используйте KPI, когда:**

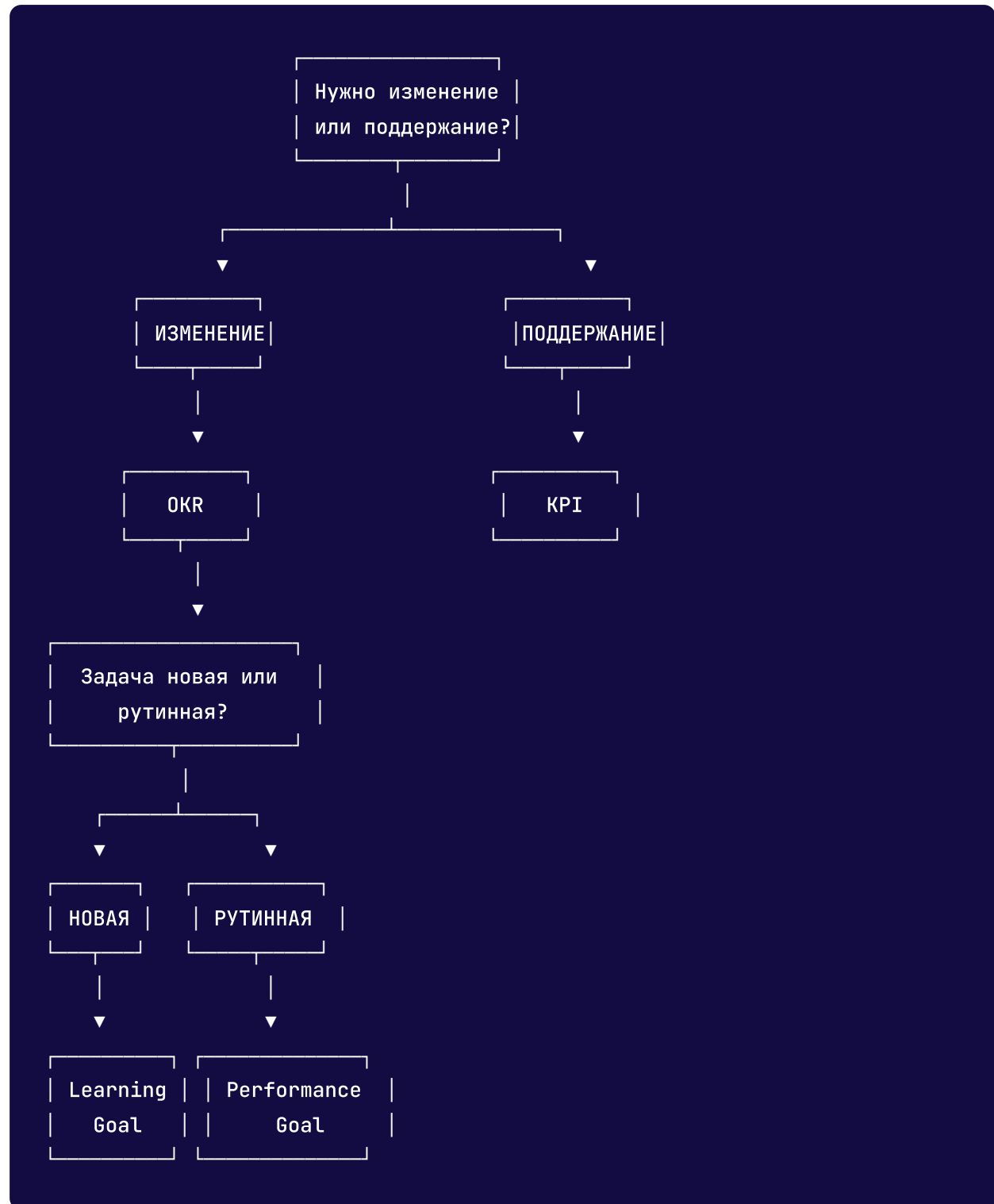
Ситуация	Почему KPI?
Операционная деятельность	Нужен постоянный мониторинг
Стабильные процессы	Цель — поддержание уровня
Compliance / SLA	Обязательные показатели
Контроль качества	Раннее выявление проблем
Финансовая отчётность	Стандартные метрики

13.2. Примеры KPI

- Время отклика поддержки
 - Uptime системы
 - Текучесть кадров
 - Конверсия сайта (если стабильна)
 - Маржинальность продукта
-

14. Алгоритм выбора фреймворка

14.1. Decision Tree



14.2. Чек-лист выбора

Отвечайте на вопросы:

#	Вопрос	OKR	KPI
1	Это про рост или про стабильность?	Рост	Стабильность
2	Метрика должна измениться значительно?	Да	Нет
3	Это ограничено по времени (квартал)?	Да	Нет
4	Нужно кросс-функциональное сотрудничество?	Да	Нет
5	Готовы ли вы к 60-70% выполнению?	Да	Нет

Если 3+ ответа «Да» → OKR Если 3+ ответа «Нет» → KPI

14.3. Гибридный подход

Для большинства организаций оптимален **гибридный подход**:

Уровень	Инструмент
Компания	OKR (3-5 стратегических приоритетов)
Отдел	OKR + KPI (рост + операции)
Сотрудник	OKR (развитие) + KPI (базовые обязанности)

Пример для отдела продаж:

KPI (постоянные):

- Время ответа на лид < 1 час
- Количество звонков ≥ 20/день
- Конверсия лид→сделка ≥ 15%

OKR (Q1):

Objective: Стать экспертами в продажах enterprise

KR1: Закрыть 3 сделки >\$100K

KR2: Провести 10 демо для Fortune 500

KR3: Создать playbook для enterprise-продаж

Часть V. Командная динамика

15. Групповые цели: особенности

15.1. Мета-анализ Kleingeld et al. (2011)

Данные: Мета-анализ влияния постановки целей на производительность групп [12].

Тип цели	Размер эффекта (d)	Интерпретация
Специфичные сложные групповые цели	0.80	Большой положительный
Группоцентричные индивидуальные	1.20	Очень большой положительный
Эгоцентричные индивидуальные	-1.75	Катастрофический негативный!

15.2. Эгоцентричные vs Группоцентричные цели

Эгоцентричные цели: Направлены на максимизацию **личного** результата.

- Пример: «Я должен закрыть больше сделок, чем коллеги»
- Результат: Конкуренция, сокрытие информации, вред команде

Группоцентричные цели: Направлены на **вклад в общий** результат.

- Пример: «Я внесу 10 сделок в общий план команды»
- Результат: Сотрудничество, обмен знаниями, синергия

Критически важно: В условиях взаимозависимости эгоцентричные цели

разрушают командную производительность ($d = -1.75$)!

15.3. Взаимозависимость задач в команде

Определение: Степень, в которой члены команды зависят друг от друга для выполнения работы.

Уровень	Характеристика	Тип целей
Низкий	Каждый работает автономно	Индивидуальные ОК
Средний	Есть точки пересечения	Смешанные
Высокий	Результат зависит от всех	Только групповые/группоцентричные

15.4. Когда индивидуальные цели вредят

✗ Индивидуальные цели вредят, когда:

- Высокая взаимозависимость задач
- Цели сформулированы эгоцентрично
- Есть конкуренция за ресурсы
- Результат одного зависит от действий другого

15.5. Как правильно формулировать цели в команде

Неправильно (эгоцентрично)	Правильно (группоцентрично)
«Закрыть больше всех сделок»	«Внести 5 сделок в общий план»
«Быть лучшим продавцом»	«Помочь команде выполнить квартал»
«Показать свою экспертизу»	«Поделиться знаниями с 3 коллегами»

16. Механизмы эффективности команды

16.1. Глубокая проработка информации (Information Elaboration)

Определение: Совместный анализ и обсуждение информации членами команды — рассмотрение разных точек зрения, интерпретация данных, коллективное осмысление проблем.

Мета-анализ Marlow et al. (2018): Самая сильная связь с эффективностью команды: $\rho=0.52$ [26].

Практический вывод: Недостаточно просто обмениваться информацией — важно её **обсуждать и интерпретировать** вместе.

16.2. Коллективная самоэффективность (Collective Efficacy)

Определение: Общая вера команды в свою способность успешно выполнить задачу.

Как формируется:

- Совместные успехи — опыт командных побед
- Наблюдение за успехами похожих команд
- Вдохновляющие слова лидера о возможностях команды
- Позитивное эмоциональное состояние группы

16.3. Сплочённость команды

Влияние: Сплочённость команды усиливает положительный эффект лидерства на снижение выгорания. Исследование Perry et al. (2021) показало, что при наличии сплочённости и справедливости сложные цели **не ведут к выгоранию** [27].

16.4. Качество vs Частота коммуникации

Мета-анализ Marlow et al. (2018) [26]:

Аспект коммуникации	Корреляция с эффективностью (ρ)
Information Elaboration	0.52
Knowledge Sharing	0.44
Качество коммуникации	0.36
Частота коммуникации	0.19
Объективная частота (подсчёт)	0.15

Вывод: Качество коммуникации в **2 раза важнее** частоты!

16.5. Особенности виртуальных команд

Тип команды	Связь коммуникации с эффективностью
Личное присутствие	$\rho = 0.32$
Виртуальные	$\rho = 0.10$

Практический вывод: В виртуальных командах нужны **дополнительные усилия** для обеспечения качественной коммуникации.

Часть VI. Риски и "тёмная сторона" целей

17. Когда цели вредят

Цели — мощный инструмент, но при неправильном использовании могут навредить. Исследование Ordóñez et al. (2009) описывает феномен **«Цели, вышедшие из-под контроля»** (Goals Gone Wild) — когда чрезмерный фокус на

показателях приводит к негативным последствиям [28].

17.1. Когда цели выходят из-под контроля

Кейс Ford Pinto (1970-е):

Жёсткие цели: «Вес до 2000 фунтов, цена до \$2000».

Последствия:

- Инженеры игнорировали проверки безопасности
- Бензобак располагался уязвимо
- Возгорания при авариях, гибель людей
- Судебные иски, репутационный ущерб

Урок: Узкий фокус на метрике привёл к игнорированию критически важных факторов.

17.2. Неэтичное поведение под давлением

Исследования показывают: когда люди **близки к цели, но не достигают её**, они чаще склонны к неэтичному поведению (искажению данных), чем люди без конкретных целей [29].

Факторы риска:

- Высокое давление + специфичная цель
- Привязка к бонусам/оценке
- Отсутствие контроля за процессом
- Культура «результат любой ценой»

17.3. Туннельное зрение (Tunnel Vision)

Проблема: Чрезмерный фокус на цели ведёт к игнорированию:

- Безопасности
- Качества

- Командного сотрудничества
- Этики
- Долгосрочных последствий

Пример: Продавец, фокусируясь на количестве сделок, игнорирует качество клиентов и создаёт проблемы для поддержки.

17.4. Психологические издержки

При неправильном фрейминге Moonshots:

- Хроническое чувство неудачи (70% = провал?)
- Стресс и тревожность
- Выгорание
- Снижение мотивации

Решение: Чётко объяснять, что 60-70% Moonshot = отличный результат.

17.5. Как балансировать риски

Цели «эффекта» + цели «противодействия»:

Цель эффекта	Цель противодействия
Увеличить скорость	Не снижать качество
Больше продаж	Поддержать NPS
Быстрее релизы	Не увеличить баги

17.6. Чек-лист безопасности целей

☒ **Перед постановкой цели проверьте:**

- ☐ Учтены ли побочные эффекты?
- ☐ Есть ли «противовес» для предотвращения перекосов?
- ☐ Не создаёт ли цель нездоровую конкуренцию?

- ☐ Достаточно ли времени для качественного выполнения?
- ☐ Понимают ли люди, что 70% Moonshot = успех?
- ☐ Не привязана ли амбициозная цель к бонусам?

Часть VII. Чек-листы и инструменты

18. Практические шаблоны

18.1. Чек-лист выбора типа цели

Ответьте на вопросы:

#	Вопрос	Да →	Нет →
1	Задача новая или сложная?	Learning Goal	Performance Goal
2	Есть ли у команды нужные навыки?	Performance Goal	Learning Goal
3	Это про технику/процесс?	Process Goal	Outcome Goal
4	Результат зависит от внешних факторов?	Process Goal	Performance Goal
5	Нужна креативность?	Open Goal	SMART

18.2. Чек-лист выбора фреймворка

Вопрос	OKR	KPI
Это про рост/изменение?	✓	
Это про поддержание стабильности?		✓
Готовы к 60-70% выполнению?	✓	

Вопрос	OKR	KPI
Нужно 100% выполнение?		✓
Это ограничено кварталом?	✓	
Это постоянный показатель?		✓

18.3. Шаблон формулировки OKR

OBJECTIVE (качественная, вдохновляющая):

[Глагол действия] + [Что именно] + [Почему это важно]

Пример: «Создать восхитительный опыт для новых пользователей»

KEY RESULTS (измеримые, 2-5 штук):

KR1: [Метрика] с [текущее значение] до [целевое значение]

Пример: Увеличить completion rate онбординга с 40% до 70%

KR2: [Метрика] [целевое значение]

Пример: Достичь NPS новых пользователей ≥ 50

KR3: [Количество] + [что именно]

Пример: Запустить 3 улучшения на основе обратной связи

18.4. Шаблон формулировки KPI

KPI: [Название метрики]

Определение: [Что именно измеряем, как считаем]

Целевое значение: [Число + единица измерения]

Частота измерения: [Ежедневно / Еженедельно / Ежемесячно]

Владелец: [Кто отвечает]

Источник данных: [Откуда берём]

Действия при отклонении: [Что делаем, если вышли за норму]

18.5. Алгоритм After-Action Review

ЭТАП 1: ЧТО ПЛАНИРОВАЛИ? (5 мин)

- Какова была цель?
- Какой результат ожидали?

ЭТАП 2: ЧТО ПРОИЗОШЛО? (10 мин)

- Факты без оценок
- Что получилось?
- Что не получилось?

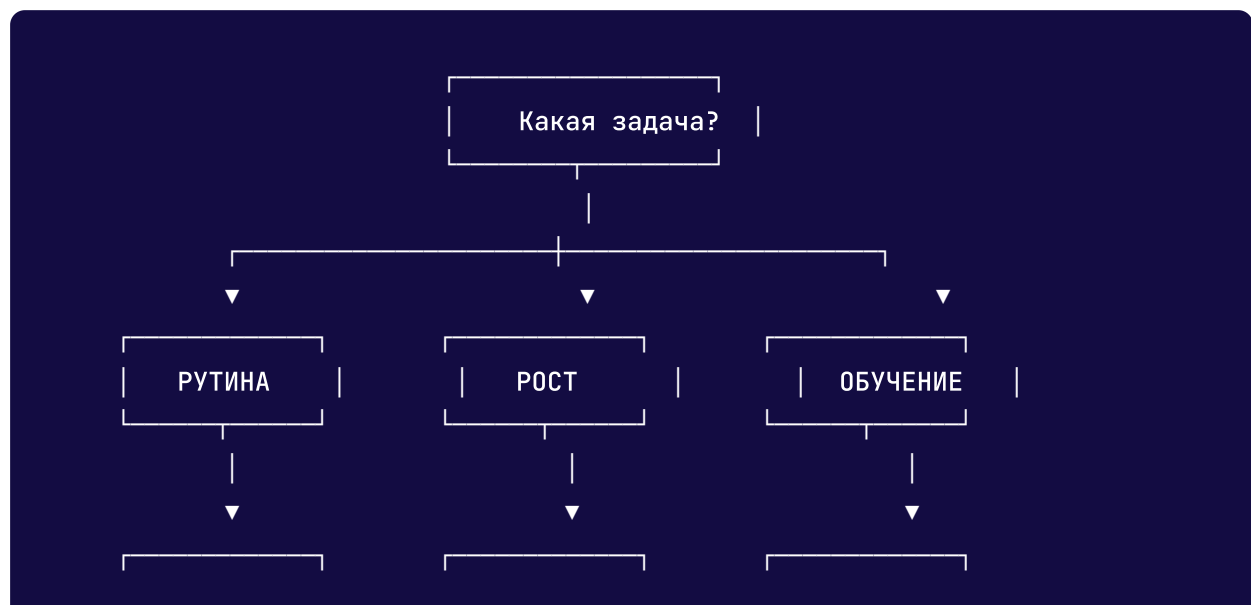
ЭТАП 3: ПОЧЕМУ? (15 мин)

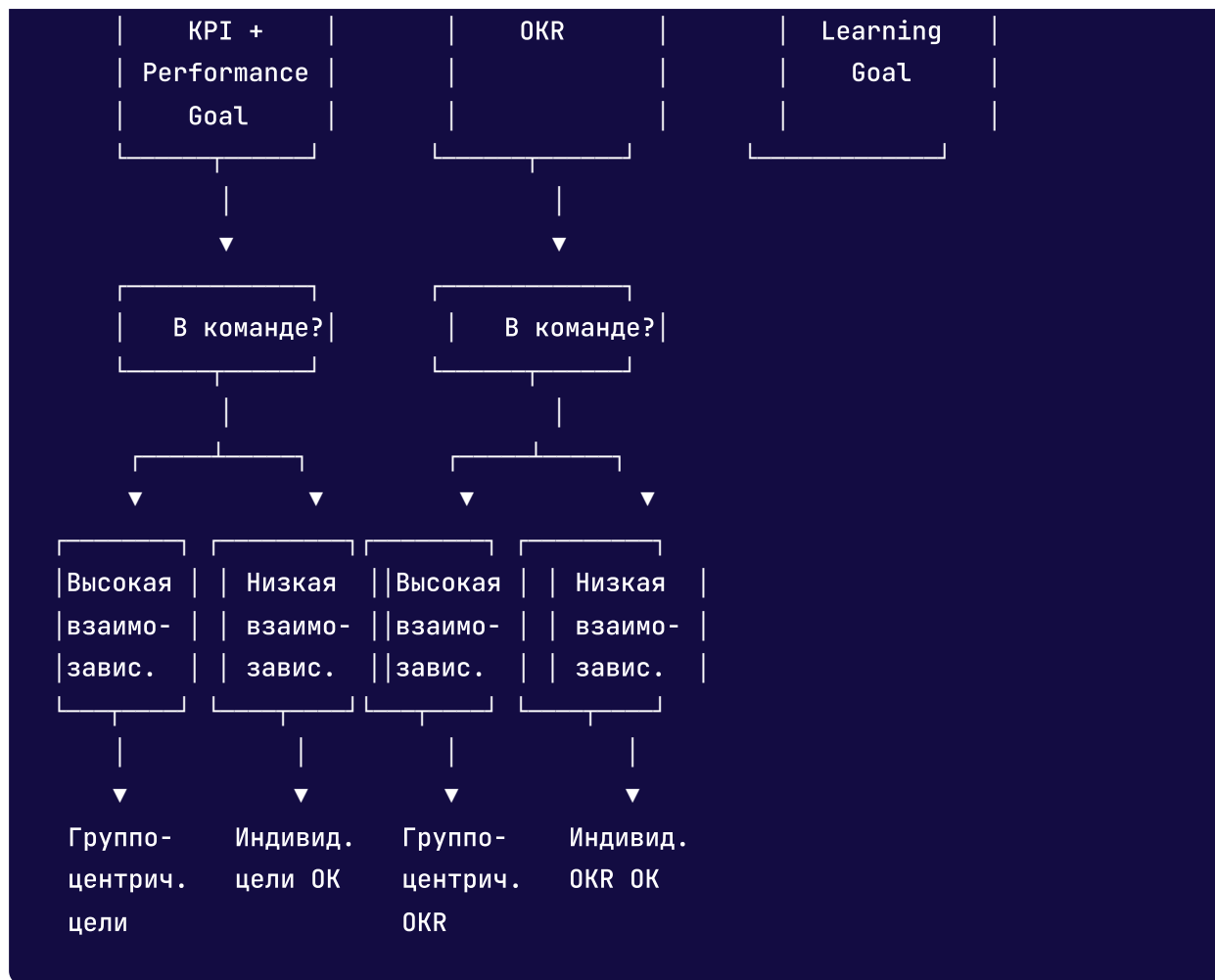
- Что способствовало успеху?
- Что помешало?
- Были ли неожиданности?

ЭТАП 4: ЧТО ДЕЛАЕМ ИНАЧЕ? (10 мин)

- Конкретные действия
- Кто отвечает
- Сроки

18.6. Decision Tree: Полный алгоритм выбора





18.7. Краткая памятка: Ключевые размеры эффекта

Используйте эти данные для обоснования решений:

Интервенция	Размер эффекта (d)	Источник
Процессные цели (спорт)	1.36	Williamson 2022
Группоцентричные цели	1.20	Kleingeld 2011
Тренинг командной работы	0.92	McEwan 2017
Специфичные групповые цели	0.80	Kleingeld 2011
Дебрифинги	0.67	Tannenbaum 2013
Performance цели (спорт)	0.44	Williamson 2022
Outcome цели (спорт)	0.09	Williamson 2022

Интервенция	Размер эффекта (d)	Источник
Эгоцентричные цели (вред!)	-1.75	Kleingeld 2011

Список литературы

Фундаментальные работы

- [1] Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Brothers.
- [2] Locke, E. A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- [3] Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- [4] Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice-Hall.
- [5] Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.

Механизмы и модераторы

- [6] Rothkopf, E. Z., & Billington, M. J. (1979). Goal-guided learning from text. *Journal of Educational Psychology*, 71(3), 310-327.
- [7] Bandura, A., & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(5), 1017-1028.
- [8] LaPorte, R. E., & Nath, R. (1976). Role of performance goals in prose learning. *Journal of Educational Psychology*, 68(3), 260-264.

[9] Earley, P. C., Connolly, T., & Ekegren, G. (1989). Goals, strategy development, and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 24-33.

[10] Seijts, G. H., & Latham, G. P. (2001). The effect of distal learning, outcome, and proximal goals on a moderately complex task. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 291-307.

[11] Latham, G. P., Winters, D. C., & Locke, E. A. (1994). Cognitive and motivational effects of participation. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 49-63.

Мета-анализы

[12] Kleingeld, A., van Mierlo, H., & Arends, L. (2011). The effect of goal setting on group performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1289-1304.

[13] Williamson, O., Swann, C., Bennett, K. J. M., Bird, M. D., Goddard, S. G., & Schweickle, M. J. (2022). The performance and psychological effects of goal setting in sport: A systematic review and meta-analysis. *International Review of Sport and Exercise Psychology*.

[14] Tannenbaum, S. I., & Cerasoli, C. P. (2013). Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. *Human Factors*, 55(1), 231-245.

[15] Epton, T., Currie, S., & Armitage, C. J. (2017). Unique effects of setting goals on behavior change. *Health Psychology Review*, 11(1), 1-19.

[16] Latham, G. P., & Baldes, J. J. (1975). The practical significance of Locke's theory of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 122-124.

Learning Goals vs Performance Goals

[17] Winters, D., & Latham, G. P. (1996). The effect of learning versus outcome goals on a simple versus a complex task. *Group & Organization Management*, 21(2), 236-250.

[18] Chen, X., & Latham, G. P. (2014). The effect of priming learning vs. performance goals on a complex task. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 125(2), 88-97.

Критика SMART и Open Goals

[19] Rubin, R. S. (2002). Will the real SMART goals please stand up? *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39(4), 26-27.

[20] Hawkins, R. M., Swann, C., Goddard, S. G., & Schweickle, M. J. (2020). The effects of goal types on psychological outcomes in active and insufficiently active adults. *Psychology of Sport and Exercise*, 51, 101775.

[21] Pietsch, S., Botterweck, G., & Kedzierski, M. (2024). Testing SMART goals for creativity tasks. *Creativity Research Journal*.

OKR

[22] Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: OKRs: The Simple Idea that Drives 10x Growth*. Portfolio/Penguin.

[23] Bititci, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P., & Turner, T. (2006). Dynamics of performance measurement and organisational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(12), 1325-1350.

[24] Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Wiley.

[25] Schlosser, F., & McNaughton, R. (2022). A systematic review of OKR research. *Journal of Business Research*.

Командная динамика

[26] Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, C. S., & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach? A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 145-170.

[27] Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Atwater, L. (2021). The downside of goal-focused leadership: The role of personality in subordinate exhaustion. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 324-338.

Риски целеполагания

[28] Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. (2009). Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 6-16.

[29] Schweitzer, M. E., Ordóñez, L., & Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal*, 47(3), 422-432.

Методичка составлена на основе NotebookLM блокнота "Goal-Setting Theory Research"

Last Updated: 2025-12-29



Понравился материал?

Больше практических материалов про B2B,
нейросети и управление — в моём Telegram-
канале

Digital-Задроты B2B Дмитрия Южанина



ПОДПИСАТЬСЯ НА КАНАЛ