



ЛУЧШЕЕ ОТ HARVARD BUSINESS REVIEW

Гид HBR

**Управление
результативностью**

Общаться чаще
Выявлять проблемы
Мотивировать сотрудников



альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес

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 соотносятся 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 результатов¹. Концентрация внимания на прошлых результатах мешает рационально смотреть в будущее. Опираясь на полученные результаты, Deloitte разработала новый подход, исключая 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 оценок².

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 подчиненным 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 разъясним, 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 удается (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.

ПРИМЕЧАНИЯ

- [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 получат четкое представление о том, что надо делать на протяжении года.

Набор подходящих целей вырабатывается совместно с членами команды. Но, прежде чем приступать 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 личностного 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»¹. 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 привлечите 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](https://www.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), рожают 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... Нессти 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 окрашенностью, 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 должен продемонстрировать 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 приносят 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 завсегдатая 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 и фокус-группам, может инициировать проведение новых исследований для более рационального расходования бюджета отдела маркетинга. Третий член команды, склонный к анализу данных, мог бы анализировать охват целевой аудитории. Выявив интересы сотрудника, вы сможете ему определить цели, позволяющие развивать значимые для него умения и при этом выдавать полезные результаты.

После того как вы определите сильные стороны и устремления сотрудника, еще раз просмотрите список предлагаемых им целей и проверьте, соответствует ли что-то из них этим качествам. Иногда приходится ставить миссию компании выше личной цели, однако стремитесь к балансу, чтобы сохранить у сотрудника вовлеченность, мотивированность и желание развиваться. (Во врезке «Когда личные цели и цели подразделения вступают в конфликт» вы найдете рекомендации в отношении того, что делать, когда устремления сотрудников расходятся с целями подразделения.)

Устанавливайте разумное число целей

После того как вы с подчиненным в подробностях обсудили список целей, сузьте его до нескольких ориентиров. Даже идеальные сотрудники не всемогущи. Человек, перед которым стоят две цели, скорее всего, добьется обеих. Но, когда перед ним ставят пять целей, он вряд ли охватит больше

двух–трех. Если целей больше пяти, сотрудник не достигнет ни одной, поскольку внимание слишком рассеивается. Вместо вываливания на человека кучи целей, расставьте приоритеты: сосредоточьтесь на двух–четырех амбициозных, конкретных, значимых достижениях.

Слишком сложные и масштабные цели могут вызывать у людей чувство перегруженности, но это вовсе не означает, что они не могут стремиться к их достижению. Разумно при этом разбить цель на более мелкие этапы или поставить краткосрочные цели. Постановка месячных или квартальных целей вместо годовых помогает сузить фокус в достаточной степени, чтобы цель оставалась достижимой и все же значимой.

Определите способы измерения успеха

После того как вы с сотрудником согласуете набор важных целей, подумайте о том, как оценивать прогресс в достижении каждой из них. Перечислите ожидаемые результаты и критерии по каждому пункту.

Показатели служат объективным доказательством достижения цели или продвижения к ней. Выручка от продажи, дефекты на тысячу единиц продукции и срок выведения на рынок для новых продуктов — все это наглядные примеры показателей, которые можно увязать с целями, поскольку их легко представить в количественной форме.

Следует, правда, отметить, что не каждую цель можно легко измерить, и при определении показателей легко угодить в ловушку. При выборе методов оценки держите в уме описанные ниже подводные камни.

- **Отсутствие показателей.** Некоторые цели крайне трудно напрямую увязать с четкими показателями результативности. «Увеличить число уникальных посетителей веб-сайта на 5%» — просто измерить, когда известна точка отсчета, но вот цель «увеличить активность на социальных платформах» выразить в количественной форме куда труднее.
 - **Выбор неправильных показателей.** Не все, что можно измерить, является важным или достойным измерения. Стоит, безусловно, стремиться к увеличению числа устраненных нареканий за определенный период, но все же намного лучше сконцентрироваться на сокращении их числа.
 - **Придание чрезмерного значения показателям.** Результативность — это комбинация двух факторов: поведения и результатов. Если результаты можно охарактеризовать как «что», то поведение — это «как». Анализ поведения и работы, связанных с конкретной целью, не
-

менее важен, чем показатель сам по себе, даже если его результаты непросто оценить количественно. Помощь коллеге, которого поджимают сроки, или обучение нового члена команды вряд ли вписывается в рамки чьих-то формальных целей, тем не менее подобные действия заслуживают уважения и поощрения.

Когда цели сложно выразить количественно

Некоторые цели являются в большей степени качественными и поэтому с трудом поддаются измерению. В таких случаях все равно нужно выделять в них материальные измеримые задания. Если не удастся найти подходящую единицу измерения, установите более удобную для выбора критериев цель, ориентированную на то, что может быть измерено. Человек, стремящийся усовершенствовать ораторское мастерство, может задаться целью принять участие в шести публичных выступлениях в грядущем году, отдавая себе отчет в том, что после каждого из них будет проводиться разбор презентации и работа над ошибками. Или, если вашему сотруднику поручено увеличить число инноваций, подходящей целью станет предложение трех новых идей в течение последующих шести месяцев или выполнение в срок конкретных этапов проекта.

Заранее определите, как измерять прогресс по каждой цели, будь она в численной форме или в виде срока. Формулируйте конкретно: если вы оцениваете человека, желающего усовершенствовать ораторское мастерство, вам нужно согласовать понятие «публичное выступление». Это презентации в отделе, в компании или за пределами компании? Кроме того, определите способы оценки вовлеченности и реакции слушателей, чтобы решать, является ли выступление успешным или нет.

Хотя цели и показатели чрезвычайно важны, они не самое главное в управлении результативностью. Не совершайте ошибку, игнорируя то, что невозможно оценить количественно. Когда приходит время оценивать результативность сотрудника, смотрите дальше измеряемых аспектов.

Формулируйте ожидания, не только цели

Во время обсуждений целей с сотрудниками необходимо поговорить о том, чего вы ожидаете от них в плане поведения. Подчиненный, возможно, осознает, чего должен достичь, но если его действия наносят урон команде или компании, то от такого вклада не будет никакой пользы.

Обозначьте свои ожидания в отношении гражданского поведения — например, оказание помощи коллегам, роль консультанта для других,

сотрудничество и демонстрация гибкости, обучение новых сотрудников, — а также основных компетенций вроде профессионального поведения в офисе и пунктуальности. Вклад отдельных сотрудников в корпоративную культуру может не вписываться в систему целей, но тем не менее быть очень важным для достижения стабильно высоких результатов. Понимание поведенческих ожиданий имеет большое значение для создания продуктивной и дружеской рабочей среды. Поэтому вы должны донести до сотрудников, что цените их вклад и сотрудничество на этом фронте не меньше, чем трудовые подвиги.

Когда вы с самого начала четко формулируете свои ожидания и сотрудники понимают, как их будут оценивать, результативность повышается. Более того, обозначение ожиданий способствует повышению ответственности.

Разработайте вместе с сотрудниками план движения вперед

После того как вы с сотрудником ясно определили набор амбициозных целей с конкретными показателями, позаботьтесь о разработке практического плана по их достижению. Как говорит социальный психолог Хайди Грант, «разработка целей, реально достижимых для команды и компании, не сводится к определению необходимых действий; вам также нужно прояснить детали осуществления запланированного, поскольку не стоит надеяться, что все участники знают, как перейти от концепции к реализации»¹.

На первый взгляд цели могут показаться непомерными, даже неподъемными, но при наличии детального плана по их достижению они становятся куда более доступными. Амбициозный ориентир, на достижение которого уйдет год, складывается из многих более мелких этапов и шагов. Например, специалист по финансовым услугам может задаться целью получить лицензию на определенный вид деятельности. Маловероятно, что ему удастся исполнить задуманное, просто явившись на экзамен без предварительной подготовки. Ему придется разбить цель на реализуемые компоненты и готовиться к каждому этапу экзамена на протяжении какого-то времени.

Ваш сотрудник должен поступить так же: когда люди следуют пошаговому плану, у них больше шансов на успех. Если составление одних планов не вызывает затруднений, то разобраться с другими куда труднее. Однако время, вложенное в начале процесса, окупится сторицей, когда ваш сотрудник преодолет коварные, казалось бы, этапы. Не забывайте, что цели со временем могут меняться, а вместе с ними и планы по их достижению.

Разработайте всеобъемлющий план успеха

В большинстве случаев лучше, если сотрудники сами составят планы, которые затем можно проверить. Процесс разработки плана укрепляет самооценку сотрудника, рождает чувство сопричастности. Но в некоторых

случаях, особенно если речь идет о сложных целях или сотрудниках, не имеющих опыта разработки планов, вам, возможно, придется сообща выполнить следующие шаги.

Шаг 1: определение задач, необходимых для достижения цели

Разбейте цель на задачи. Если какая-то задача кажется непосильной, разделите ее на более мелкие составляющие. Одни пункты могут выполняться одновременно (например, внесение поправок в черновой вариант маркетинговой кампании в ожидании дополнительной обратной связи). Другие же предстоит претворять в жизнь последовательно (например, одобрение финальной кампании перед ее запуском), так что перечисляйте их в соответствующем порядке. Определение необходимых задач значительно упрощает сложные или долгосрочные проекты.

Шаг 2: планирование сроков для каждой задачи

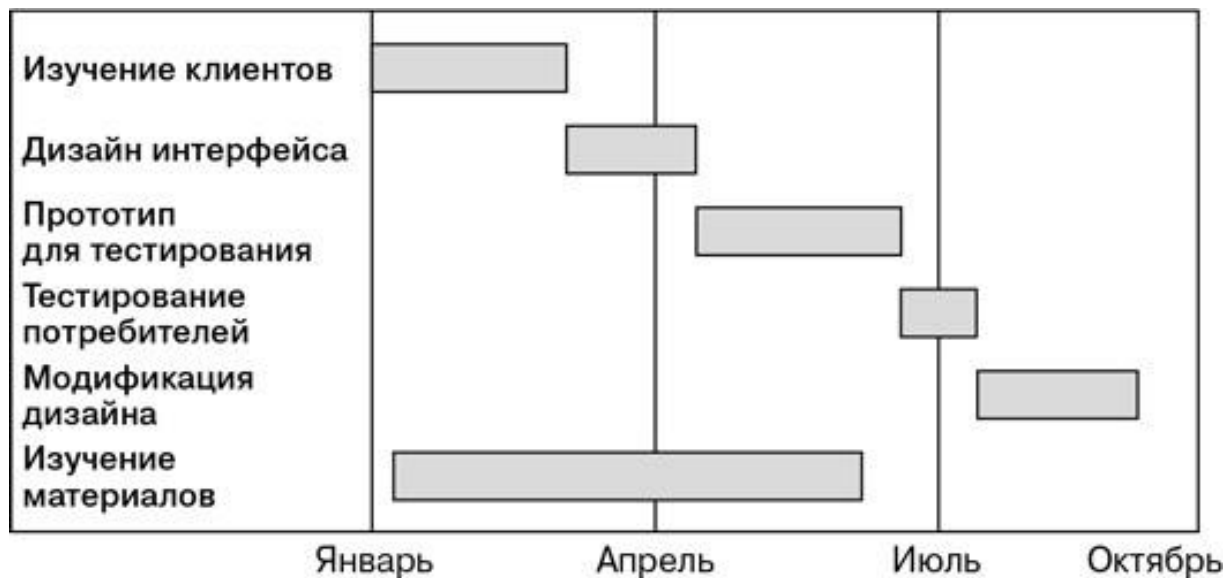
Установите начальную и конечную дату для каждой задачи и опишите желаемые результаты или показатели. Если вы работаете с командными проектами, вам наверняка знакома диаграмма Ганта, или график распределения задач во времени. Диаграмма Ганта представляет собой наглядную гистограмму, где показано, что следует выполнить за определенный период (см. рис. 3.1). График показывает предстоящие задачи и позволяет корректировать план в случае необходимости, если, скажем, выполнение одной из задач затянулось и последующую нужно немного сдвинуть.

Сотрудники могут использовать аналогичное средство визуализации своих задач, создав подобную диаграмму в Excel или цифровом календаре. Отметьте контрольные точки на протяжении всего пути вроде «Мы должны завершить первый этап задачи А до 15 мая». Вместе с сотрудником подготовьте индивидуальную диаграмму, куда включены все его задачи. Избегайте перегруженности или слишком жестких сроков, при которых задержка одной задачи влечет за собой срыв всех сроков. Данный инструмент можно пересматривать и корректировать в течение отчетного периода при изменении графиков и целей.

РИС. 3.1.

Пример диаграммы Ганта

Проект по разработке продукта



Источник: Harvard Business Essentials: Manager's Toolkit: The 13 Skills Managers Need to Succeed (Boston: Harvard Business School Press, 2004), 11.

В процессе создания диаграммы продумайте запасные варианты. Если что-то действительно поменяется, как следует адаптироваться сотруднику? Обсудите подобные возможности с подчиненным, и тогда он не собьется с пути даже в случае неожиданностей.

Шаг 3: изыскание ресурсов, необходимых для выполнения каждого задания

Многие усилия пропадают втуне из-за того, что люди занижают время и ресурсы, необходимые для выполнения заданий. После того как вы спланировали реализацию задач и обозначили конкретные временные рамки, подумайте, что понадобится сотруднику для их осуществления. Достаточно ли у него ресурсов и средств, чтобы справиться с этими задачами в дополнение к текущим обязанностям? Имеются ли у подчиненного знания и умения, чтобы достичь успеха?

В одних случаях вы сможете предоставить дополнительные ресурсы, необходимые сотруднику, — новый технологический продукт, доступ к базе данных, помощь коллег. Но в других может оказаться, что человеку не обойтись без новых навыков, в особенности если перед ним стоит амбициозная цель. Если это так, обсудите, как помочь сотруднику ликвидировать пробелы. (В главе 9 «Расширьте арсенал навыков сотрудников» вы узнаете больше о том, как развивать профессиональные навыки.)

Шаг 4: оформление плана на бумаге

После того как вы с сотрудником согласовали цели и разработали подробный план их реализации, задокументируйте свои выводы. Можно использовать форму, принятую в вашей организации, или создать собственную форму на основе шаблона в табл. 3.1 в конце данной главы. В любом случае там должна быть указана следующая информация:

- дата вашей встречи по планированию результативности;
- ключевые моменты, поднятые обеими сторонами;
- цели сотрудника на следующий отчетный период;
- подробный план того, что необходимо для их достижения;
- описание ресурсов или обучения, предоставление которых вы согласовали;
- сроки проведения последующих встреч.

Некоторые организации требуют, чтобы заявления о целях передавались в отдел по работе с персоналом, но независимо от того, есть подобное правило в вашей компании или нет, сохраните этот документ для себя и предоставьте его сотруднику. Письменные материалы пригодятся при анализе целей сотрудника, при оценке его результатов на протяжении отчетного периода и в случае формальной аттестации.

Отслеживание ситуации и пересмотр целей

Управление результативностью — непрерывный процесс, вот почему необходимо составить график регулярных проверок, позволяющих отслеживать продвижение подчиненных к кратко- и долгосрочным целям. Если вы не в курсе, как обстоят дела у сотрудника, то не поймете, в какой момент следует скорректировать его план или же сами цели. GE, например, поощряет частые обсуждения с сотрудниками двух ключевых вопросов: «Что из того, что я делаю, нужно продолжать?» и «Что из того, что я делаю, нужно изменить?»².

Время проведения таких контрольных встреч зависит от количества сотрудников у вас в подчинении, от того, как налажена работа с ними, общего темпа развития вашей сферы. В некоторых случаях в организации могут действовать особые правила. Например, в процессе перехода на новые методы управления результативностью компания Deloitte внедрила еженедельные контрольные встречи. Некоторые компании рекомендуют

проводить контроль раз в месяц или в квартал.

Только вы можете выбрать оптимальную частоту встреч с каждым из своих подчиненных. В конце встречи по планированию результативности обсудите с сотрудником разумную периодичность контроля. Какие-то встречи должны быть связаны с определенными событиями: завершением задания, достижением некой вехи или осуществлением поставленной цели. Другие встречи проводятся в промежутке между этими событиями просто для обсуждения текущего прогресса. Заранее продумайте график контрольных встреч и отметьте следующую встречу в календаре, прежде чем завершать совещание по планированию результативности. Регулярные обсуждения — наиболее эффективный и не требующий много времени способ всегда быть в курсе результатов сотрудников.

Когда менять цели сотрудников

Обновление целей вполне может потребоваться сотруднику до проведения очередной аттестации. Он может достичь цели раньше времени и нуждаться в новом ориентире, он может принять на себя обязанности коллеги, которого переводят на другую должность, да и у компании могут появиться другие цели. Например, отпадает задача по разработке инновационного приложения, если компания принимает решение вместо этого сосредоточиться на существующем мобильном интерфейсе.

Если цели сотрудника нуждаются в пересмотре, встретьтесь и скорректируйте ранее установленные цели и планы. Ставьте в центр обсуждения три вопроса:

- Остаются ли цели *реалистичными* с учетом изменений в условиях или ресурсах?
- Остаются ли цели *актуальными*? Оптимальный ли сейчас момент для их достижения?
- Остаются ли цели *уместными*? Соответствуют ли они корпоративной стратегии?

Иногда достаточно изменить лишь одну цель, заменив ее новой, но в случае глобальных перемен приходится переделывать план целиком. Если, например, ваша команда организует слияние, то всем понадобится новый набор целей после того, как слияние завершится.

Если вы регулярно проводите контрольные встречи с подчиненными, обсуждая их прогресс, необходимость изменить курс или пересмотреть цели не застигнет вас врасплох. Помимо этого, каждая контрольная встреча дает

возможность обсудить результаты сотрудников, обеспечить обратную связь или помочь в обучении. Эти элементы непрерывного управления результативностью являются темой следующего раздела.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Grant, Heidi. “Get Your Team to Do What It Says It’s Going to Do.” *Harvard Business Review*, May 2014.
2. Peter Cappelli and Anna Tavis, “The Performance Management Revolution,” *Harvard Business Review*, October 2016.

ТАБЛИЦА 3.1

Шаблон постановки целей

Опишите три основные цели, которые сотруднику предстоит достичь в следующем году, с описанием критериев оценки и ожидаемых результатов.

Цели	Критерии достижения / ожидаемые результаты
1.	
2.	
3.	

В следующем разделе укажите конкретные задачи, которые необходимо выполнить для достижения перечисленных выше целей. Добавьте конкретные сроки, планы реализации, требующиеся ресурсы, дополнительные действия, необходимые для последующего отслеживания ситуации, и рассмотренные запасные варианты.

Цель 1		
Необходимые задачи:	Дата начала:	Дата окончания:

План по выполнению задач:

Требуемые ресурсы:

Действия, необходимые для последующего отслеживания ситуации:

Запасные варианты:

Цель 1		
Необходимые задачи:	Дата начала:	Дата окончания:

План по выполнению задач:

Требуемые ресурсы:

Действия, необходимые для последующего отслеживания ситуации:

Запасные варианты:

Цель 1		
Необходимые задачи:	Дата начала:	Дата окончания:

План по выполнению задач:

Требуемые ресурсы:

Действия, необходимые для последующего отслеживания ситуации:

Запасные варианты:

Пожалуйста, включите сюда дополнительные замечания в отношении целей или плана сотрудника.

Данный план согласован, как свидетельствуют предоставленные ниже подписи.	
Сотрудник	Дата
Руководитель	Дата

Источник: 20-Minute Manager: Performance Reviews (Boston: Harvard Business Review Press, 2015), 83–85.

РАЗДЕЛ 2

Непрерывное управление результативностью



Оценка результативности — не разовое событие

Управление результативностью — непрерывный процесс, а не одноразовое мероприятие. Со временем меняются обстоятельства и приоритеты и, если сотрудники не успевают подстроиться, образуются разрывы, — вот почему многие компании сегодня внедряют более гибкие циклы оценки результативности. Таким образом, крайне важно, особенно в условиях быстро изменяющейся рабочей среды, следить за качеством результатов сотрудников и своевременно реагировать. В предыдущем разделе вы узнали, как определять цели и при необходимости корректировать их. Здесь мы сосредоточим внимание на контроле результативности и своевременном реагировании.

В отличие от формальной аттестации, проводимой периодически (о ней мы поговорим в разделе 4), оценка результативности и предоставление обратной связи являются непрерывным процессом. Частые отзывы и комментарии идут на пользу и вам, и сотрудникам. Используйте проверочные сессии как возможность для изучения сильных и слабых сторон, интересов и амбиций сотрудников одновременно с оценкой их прогресса. Они помогут определить, по каким направлениям сотрудники не достигают нужных показателей, и совместными усилиями скорректировать курс.

Периодическая проверка успехов и постоянное наблюдение имеют огромное значение, поскольку помогают вам:

- **Пристально следить за целями.** Мониторинг продвижения к цели дает возможность пересматривать цели в зависимости от изменения приоритетов или обстоятельств. Может обнаружиться, например, что сотрудник опережает график или что нужно напомнить ему о важных моментах, которые он упускает из внимания.
 - **Отмечать и подкреплять высокие результаты.** Людей всегда радует положительная оценка их вклада, успехов и достижений, так что не скупитесь на похвалу. По утверждению некоторых экспертов, для повышения результативности следует чаще хвалить и реже ругать. (В главе 7 вы найдете больше информации о способах выражения
-

одобрения.)

- **Распознавать разрывы результативности и устранять их.** Разрыв результативности — это расхождение между текущими результатами и установленными показателями. Вы как руководитель должны распознавать небольшие разрывы, прежде чем они разрастутся до серьезных проблем.

Если вы держите под контролем прогресс подчиненного, у вас есть все шансы своевременно разглядеть проблемы и вместе с сотрудником скорректировать курс, прежде чем он настолько сильно отклонится от цели, что та станет недостижимой. Благодаря постоянному наблюдению вы всегда держите руку на пульсе, находитесь в курсе всех вопросов и выявляете первопричины проблем, а также изыскиваете возможности для позитивной обратной связи и одобрения.

Наблюдайте и собирайте данные

Для более качественного контроля результативности наблюдайте за сотрудниками и их успехами в достижении поставленных целей. Ваша миссия состоит в том, чтобы выявлять сильные и слабые стороны работника и понимать, как они влияют на его способность выполнять конкретные задачи, а также его вклад в организацию в целом. В дополнение к этому необходимо фиксировать достигнутые им результаты. (См. врезку «Документируйте наблюдения».)

При наличии регулярных ориентиров, связанных с целями сотрудника, вы сможете обнаруживать разрывы результативности в момент их появления. Надю, например, тревожат результаты ее сотрудницы Эйлин. Перед Эйлин стоит задача повысить продажи на ее территории на 10% в текущем календарном году, однако результаты первого квартала указывают на то, что объем продаж лишь на 2% превышает прошлогодние показатели за тот же период. Если такие темпы сохранятся, Эйлин не сможет достичь цели. Надя приняла мудрое решение — не откладывая разобраться с результативностью Эйлин и выяснить, что можно предпринять для устранения разрыва, пока не стало слишком поздно.

Скажем, чье-то поведение доставляет проблемы. Важно выяснить, является ли оно отклонением, которое в будущем не нанесет никакого ущерба, или стабильной моделью, требующей незамедлительного вмешательства, с тем чтобы сотрудник мог измениться. Вот пара примеров.

- Во время совещания команды Харриет заметила, что ее подчиненный
-

Рауль часто перебивает остальных, не давая тем изложить свою точку зрения. Это тормозило ход обсуждения и подрывало командный дух, от которого зависел успех отдела Харриет.

- Мигель обратил внимание, что Лейла, член команды, работающий удаленно, во время мозгового штурма нередко первая принималась критиковать предложения коллег. Слушая жаркие споры между двумя членами команды, Мигеля беспокоило то, что комментарии Лейлы мешают группе.

Хотя личные наблюдения, безусловно, важны, в современных условиях, где задачи сложны или предполагают командную работу, у вас не всегда есть возможность видеть полную картину. Полезно также выслушать мнения других. Обратная связь из других источников позволяет проверить ваши собственные взгляды и дает новую информацию о высоких или низких результатах. Так что при удобном случае обсуждайте сложившуюся ситуацию с проверенными коллегами, конфиденциально, конечно. Добавьте их соображения к своим собственным.

Например, Харриет видит в привычке Рауля перебивать собеседников помеху конструктивному диалогу, а кто-то другой может восторгаться его энергичной манерой излагать собственное мнение. Чтобы лучше понимать, вредит ли Рауль общению внутри команды, Харриет может обратиться к другому руководителю, Лео, и попросить того понаблюдать за Раулем на следующем совещании и описать свои впечатления. (Обратите внимание: не следует акцентировать внимание Лео на перебиваниях, чтобы не повлиять на его выводы.) Отзывы Лео помогут Харриет объективнее оценивать, стоит ли считать чрезмерно активное вмешательство Рауля в разговоры фактором, снижающим его результативность. Аналогично Мигель может поинтересоваться у членов команды, мешают ли им критические высказывания Лейлы, и если да, то в какой степени. Это позволит ему лучше понимать последствия ее действий и не делать скоропалительные выводы.

ДОКУМЕНТИРУЙТЕ НАБЛЮДЕНИЯ

Заведите файл (в электронном или бумажном виде) по результативности каждого подчиненного и обновляйте его на протяжении всего года. Используйте его для отслеживания высоких и низких результатов, это позволит составить объективное представление о работе сотрудника. Обновляйте файл после проверки или установите в календаре напоминание для периодического

внесения новой информации.

Такой документ обычно нужен только вам, поэтому не пишите там много — ровно столько, чтобы заметить прогресс (или его отсутствие) и зафиксировать значимые успехи или промахи. Вместе с тем, когда чьи-то результаты ухудшаются до такой степени, что встает вопрос об увольнении, вам следует особенно тщательно документировать факты, поскольку эти записи могут понадобиться для судебного процесса. Проконсультируйтесь на сей счет с юридическим отделом или отделом по работе с персоналом.

При отслеживании результатов обращайтесь внимание на следующие моменты:

- Указывайте дату и конкретные подробности произошедшего. Например: «Рекламная презентация Ракель перед потенциальным клиентом превзошла мои ожидания. Когда клиент позвонил и подтвердил подписание контракта, он упомянул, что был “сражен наповал” ее блестящим выступлением и способностью быстро ориентироваться и реагировать на вопросы».
- Придерживайтесь фактов, а не суждений. Например: «За последние три месяца Ларри четыре раза срывал сроки по проектам» вместо «Ларри не умеет распределять время».
- Делайте записи в тот же день, когда даете свой отзыв (или вскоре после этого), пока воспоминания еще свежи в памяти.
- Заведите папку с электронными письмами или иной корреспонденцией с подтверждениями достижений сотрудника, будь то ситуации, отмеченные вами лично, или же похвальные отзывы других людей.

Если у вас нет возможности регулярно самолично проверять работу сотрудников и делать записи — может быть, они работают удаленно или часто находятся в разъездах, — попросите их присылать отчеты раз в неделю, месяц или квартал. Такие отчеты не должны быть слишком формальными. Электронного письма с основными моментами будет достаточно, чтобы собрать необходимую информацию, в частности ключевые достижения, вопросы или опасения, планируемые результаты к следующему отчету или проверочной сессии. Качество и своевременность подачи отчетов позволит сделать дополнительные выводы о результативности каждого сотрудника.

Такие неофициальные записи пригодятся, когда придет время годовой аттестации, а помимо этого они будут помогать вам идентифицировать разрывы результативности и своевременно давать отзывы и помогать подчиненным в течение года.

Всегда следите за полнотой общей картины и продолжайте наблюдать за работой и поведением подчиненного, если сомневаетесь в собственных

впечатлениях. Избегайте преждевременных суждений и помните: каким бы ни было поведение члена команды, любые предположения остаются лишь предположениями. Лучше подумайте о том, что могло послужить причиной неудовлетворительных результатов работы, и постарайтесь устранить проблему.

Обращайте внимание на неявные просьбы о помощи

Хотя наблюдение необходимо для понимания результативности, очень важно обращать внимание на невербальные способы, с помощью которых сотрудник просит о помощи. Люди не всегда знают, какая помощь им нужна или как просить ее. Руководитель отдела продаж Рита, например, была недовольна расплывчатыми ежемесячными отчетами, которые получала от Филипа, торгового агента из ее команды. Во время контрольных встреч он задавал мало вопросов, но по-прежнему невнятные отчеты подсказали Рите, что Филип, возможно, таким образом показывает, что не совсем понимает, какие сведения ей нужны.

Возьмите за правило активно слушать собеседника при обсуждении проектов или его прогресса и убеждаться, что он в точности понимает ваши требования. Некоторые неохотно демонстрируют свое недопонимание и лишь едва заметно намекают на необходимость пояснений. Проявите чуткость — то, что вы услышите, возможно, поможет вам придумать, как повысить качество работы сотрудника.

Установите возможные причины низкой результативности

Если вы заметили, что результативность сотрудника не на должном уровне, то нужно выяснить возможную причину. Подлинной причиной может стать недостаток квалификации, неграмотное распределение времени или личный стиль работы, отсутствие мотивации, конфликты с другими сотрудниками или расплывчатые указания с вашей стороны. А может всплыть нечто совершенно иное вроде неверной интерпретации ожиданий.

Низкая результативность может объясняться неочевидной причиной и быть никак не связанной с недостаточной мотивацией или отсутствием навыков. Ниже приведены несколько вероятных причин, по которым люди не отвечают ожиданиям.

- **Плохо отлаженные процессы.** Эдвардс Деминг, один из мэтров менеджмента прошлого столетия, предупреждал руководителей, что причина неудовлетворительной результативности нередко кроется в плохо продуманных и реализованных рабочих процессах. Если вы
-

хотите добиться более высокой результативности, проанализируйте рабочий процесс, прежде чем искать недостатки в своей команде. Может быть, сотруднику, хронически опаздывающему со сдачей документации, мешает затянутый порядок согласования, который предусматривает получение подписи человека, часто находящегося в разъездах или медленно работающего с бумагами.

- **Напряженность на рабочем месте.** Неравная трудовая нагрузка (пусть даже временная) или просто безотчетная неприязнь могут породить конфликт, подрывающий результативность. Может случиться так, что на повышение претендовали два члена команды, и, когда одного повысили, второй затаил обиду. В качестве еще одной типичной — и легко устранимой — причины трений можно назвать различия в манере общения с коллегами. Если удастся выяснить, что лежит в основе конфликта или натянутых отношений, можно нейтрализовать данный фактор.
- **Перегрузка.** Даже самый преданный сотрудник выгорит, если требовать от него слишком много и слишком быстро, поэтому остерегайтесь неоправданно завышенных целей и ожиданий. Не ставьте слишком высокую планку. Если после ряда контрольных встреч с сотрудником вы замечаете слабое продвижение к цели, поинтересуйтесь, что ему мешает, — полученный ответ может подтолкнуть вас к пересмотру цели. Временные ситуации также сказываются на качестве работы сотрудника или даже всей команды. Если кто-то из членов команды вынужден отсутствовать по причине ухода за больным родственником, его коллеги могут сочувствовать ему, но при этом ощущать перегрузку из-за того, что приняли на себя дополнительные обязанности.
- **Личные проблемы.** Порой подоплека низкой результативности никак не связана с работой. Проблемы со здоровьем у кого-либо из домочадцев могут отвлекать подчиненного, а возможно, он отчаянно пытается совмещать семейные и рабочие обязанности. Вы сможете уладить подобные проблемы, если выясните, в чем их суть. Если, например, сотрудник разрывается между уходом за маленькими детьми и престарелыми родителями, ему можно предложить гибкий график или возможность время от времени работать удаленно.

Если вы зафиксировали низкую результативность, помните: виной может быть целый ряд скрытых факторов, которые нужно выявить, прежде чем предпринимать что-либо. Способы устранения проблем зависят от

конкретной ситуации.

Не в вас ли частично кроется проблема?

Анализируя вероятные причины разрыва результативности, задумайтесь, не приложили ли вы руку к его появлению? Спросите себя, не вы ли невольно создавали препятствия, сокращая необходимые ресурсы, перегружая сотрудников обязанностями или контролируя каждый их шаг. Ответьте на следующие вопросы:

- **Достаточно ли четко я сформулировал свои ожидания?** Возможно, сотрудник имеет смутное представление о ваших требованиях. Если вы подозреваете, что всему виной отсутствие ясности, попросите подчиненного объяснить суть задания или проекта своими словами, не ограничивайтесь вопросом, понял он вас или нет.
- **Выполняю ли я свои обязательства?** Предположим, вы с сотрудником решили, что ему необходимо развивать лидерские умения и взять на себя больше ответственности. Но когда он попытался взять руководство над последним проектом, вы стали настаивать на ежедневных отчетах. Хотя данная просьба звучит не так уж неразумно, сотруднику может показаться, что вы не доверяете ему и занимаетесь мелочной опекой.
- **Как часто и в какой степени я вторгаюсь в зону ответственности сотрудника?** Если результативность сотрудника не соответствует требуемому уровню, все дело, возможно, в том, что вы блокировали его решения или настаивали на строгом следовании вашему подходу к работе. Одни лучше обучаются в процессе предварительной подготовки, а другие добиваются успеха благодаря менее осторожной манере. Тем, кто ориентирован на действия, нужно больше свободы для экспериментов, позволяющих осваивать новые умения.
- **Меняю ли я приоритеты и задания, не спрашивая сотрудников?** Может быть, вы поручили сотруднику новый краткосрочный проект, не подумав, сколько времени он отнимет у долгосрочных целей. Или дали поручение, которое невозможно было выполнить в срок. Неожиданное — и незапланированное — изменение сроков или ресурсов любого выбьет из колеи.

Разобравшись с причиной проблемы, подумайте, необходимо ли ее решать. Это реальный разрыв результативности или просто временное

затруднение? Если это был единичный промах, который вряд ли повторится, — скажем, первая ошибка человека, который пользуется новым инструментом или приступает к новой задаче, — можно закрыть на него глаза. Воздержитесь от комментариев, когда сотрудник не в состоянии повлиять или проконтролировать итог. Если его задержало отсутствие подписанных кем-то документов, вряд ли он подходящий объект для выговора. То, что вы считаете проблемой, может оказаться всего лишь делом предпочтений. Харриет раздражает привычка Рауля перебивать окружающих, но, если его манера не вредит команде и результативности, на нее, возможно, не стоит обращать внимание.

В то же время, если появляется проблема, которая при отсутствии должного внимания может повториться вновь, обсудите ее как можно раньше. В следующей главе вы найдете подробные рекомендации по конструктивной обратной связи.

Сделайте обратную связь правилом

Обратная связь может быть полезным инструментом, помогающим устранять разрывы результативности и отмечать безупречную работу. Так же как периодические тесты и задания помогают учителям и студентам оценивать прогресс в течение семестра перед финальными экзаменами, регулярная обратная связь позволяет и вам, и сотруднику отслеживать успехи на пути к целям. Даже компании, отказавшиеся от традиционных элементов управления результативностью — постановки целей и формальных ежегодных аттестаций, — все равно пользуются обратной связью. В действительности многие организации требуют от руководителей более частой обратной связи, поскольку это один из самых гибких и эффективных инструментов, используемых для получения результатов от сотрудников.

Обратная связь, как способ отметить хорошую работу и скорректировать ошибочные действия, должна стать неотъемлемой составляющей непрерывного управления результативностью.

Два типа регулярной обратной связи

Непрерывная обратная связь подразделяется на две основные категории. Позитивная обратная связь или похвала — «Вот здесь ты действительно отлично поработал» — укрепляет уверенность и повышает у сотрудника чувство ответственности. Конструктивная обратная связь — «Вот здесь тебе нужно подтянуться» — отличается информативностью и служит основой для обсуждения и переоценки. Обратная связь любого типа наиболее действенна, когда включает конкретные детали, которые сотрудник может использовать.

Позитивная обратная связь подчеркивает конкретные действия, достойные похвалы: «Мне понравилось, как ты справился с демонстрацией прототипа. Выбранная тобой последовательность — то, что ты начал с базовых технических трудностей, перешел к описанию методов их разрешения и закончил фактической демонстрацией, — помогла нам всем досконально разобраться в технологии». Расплывчатая похвала — «Отлично провел демонстрацию прототипа!» — вреда не приносит, но и полезной

информации не содержит.

Конструктивная обратная связь подсказывает конкретные возможности для совершенствования: «Твоей демонстрации не хватало организованности. Я не совсем понял, какую проблему должен решить прототип, а технические проблемы не были полно описаны». Четкие формулировки помогают сотруднику осознать, над чем нужно поработать. В то же время голая критика — «Твоя демонстрация утомила и запутала слушателей» — не отличается ни конкретикой, ни конструктивностью и не обеспечивает ни аналитической оценки, ни возможностей для совершенствования.

Конкретная обратная связь, как позитивная, так и конструктивная, одинаково эффективна не всегда и не для всех. Наибольшую пользу позитивная обратная связь приносит сотрудникам в начале карьеры или в процессе освоения новых навыков. «Когда вы толком не понимаете, что делаете, ободрение помогает сохранять оптимистичный настрой и спокойнее относиться к возникшим трудностям — как раз то, в чем нуждаются новички» — так пишет социальный психолог Хайди Грант в статье для [HBR.org](https://hbr.org) под названием «Иногда негативная обратная связь работает лучше всего».

Для более опытных сотрудников полезнее и информативнее конструктивная критика, благодаря которой они понимают, на что направить усилия и какие аспекты улучшить. «Когда вы уже специалист и более-менее понимаете, что делаете, именно конструктивная критика помогает увидеть, что нужно для достижения максимальных высот», — говорит Грант. Умудренные опытом профессионалы и высокоэффективные сотрудники обычно больше ценят конструктивную обратную связь, которая помогает продвинуться еще дальше.

Частая обратная связь необходима всем работникам — даже высокоэффективным. Не стоит рассчитывать на то, что ведущие сотрудники знают, насколько хорошо справляются с делом или как высоко вы их цените. «Чем эффективнее работник, тем чаще вам следует предоставлять обратную связь», — говорит Джейми Харрис, старший консультант в Interaction Associates¹. Людям проще воспринимать конструктивную критику, когда они чувствуют, что их искренне ценят за хорошо проделанную работу.

Хотя отзывы о работе сотрудников — не самая легкая часть обязанностей многих руководителей, очень важно обеспечивать частую и своевременную обратную связь. «Основная причина, по которой люди испытывают затруднения с предоставлением и получением обратной связи, кроется в отсутствии не профессионализма, а регулярности», — отмечает

социолог и писатель Джозеф Гренни в статье для [HBR.org](https://hbr.org) под названием «Как превратить обратную связь в естественный процесс». Контрольные встречи дают возможность регулярно оценивать прогресс в достижении целей и обсуждать результативность подчиненного. Не откладывайте обратную связь только потому, что у вас запланирована встреча на более позднюю дату. Даже короткий «разбор полетов» может оказаться полезным. Например, вы можете прокомментировать презентацию сотрудника за те две минуты, что будете возвращаться в офис после совещания. Отметьте, что он сделал хорошо, а что можно улучшить в следующий раз. Особенно в случае конструктивных комментариев очень важно предоставить обратную связь как можно быстрее после того, как вы наблюдали поведение, которое нужно исправить или подкрепить.

Если вы похожи на большинство руководителей, вам меньше всего хочется указывать сотрудникам на проблемы и недостатки. Никому не нравится сообщать дурные вести или говорить другому о неприемлемости его работы или поведения. Но если уклоняться от неприятного разговора, неудовлетворительная работа или поведение, скорее всего, сохранится или даже усугубится.

Если вы чувствуете естественное нежелание высказывать вслух свое недовольство низкими результатами, напоминайте себе:

- Если вы хотите повысить результативность, обратная связь будет наиболее эффективным и продуктивным средством переосмысления и улучшения работы сотрудников.
- Отсутствие обратной связи наносит урон команде. Слабые сотрудники деморализуют остальных и подрывают успех всей группы.
- Вы оказываете услугу этому человеку. Слабый сотрудник может считать качество своей работы вполне удовлетворительным. Откровенное обсуждение устранил это недоразумение и даст сотруднику шанс исправиться, а может быть, и сохранить работу.
- Некоторым сотрудникам *нравится* получать конструктивную обратную связь. Поскольку она необходима для повышения результативности — и в более широком контексте для карьерного роста, — многие считают ее ценной.

Сталкиваясь с проблемой, требующей устранения, не избегайте конфронтации. Честное обсуждение проблем с результативностью не доставляет радости ни одной стороне, но по завершении беседы вы будете

знать, что сотрудник на верном пути к изменениям в лучшую сторону.

Обсуждение обратной связи

Предоставляемая вами обратная связь, вероятнее всего, будет охватывать широкий спектр тем, а комментарии должны быть конкретными и зависеть от ситуации и собеседника. Вместе с тем есть ряд общих принципов, которым можно следовать при предоставлении обратной связи.

Подготовьте почву для продуктивного разговора

Перед тем как начать разговор с сотрудником, набросайте несколько заметок о том, что хотите сказать. Ваша задача — добиться положительных изменений в поведении или результативности, а не корить за прежние промахи, так что не заикливайтесь на прошлом. Если вашей подчиненной Дипе с трудом дается первая ознакомительная лекция для новых сотрудников, нацельте свои комментарии на улучшение следующего мероприятия. Вместо того чтобы перечислять замеченные ошибки, продумайте, какие важные моменты вы бы могли помочь улучшить в следующий раз.

Затем выберите подходящее время для разговора. Будьте осмотрительны, когда даете неожиданный отзыв. Не нужно выбивать сотрудника из колеи конструктивной обратной связью в эмоционально напряженной ситуации или накануне важной презентации. Не стоит также терять эффект от позитивного отзыва из-за того, что вам не терпится уйти с затянувшегося совещания, или прерывать продуктивную беседу, чтобы успеть на следующую встречу. Выберите время, достаточно близкое к мероприятию, чтобы впечатления были еще свежи, принимая во внимание и прочие факторы. Можно, например, выждать день (или хотя бы несколько часов), прежде чем говорить с Дипой об ознакомительной лекции, а не заводить разговор сразу же после нее. Особенно если сотрудница взволнована или расстроена. Дайте ей немного остыть и успокоиться, тогда она будет готова выслушать все, что вы собираетесь сказать.

Выберите место, где вам никто не мешает и не будет отвлекать. Проводить встречу стоит там, где вы оба сможете легко друг друга слышать и где близость коллег не мешает сотруднику высказываться открыто и честно. Вовсе не обязательно встречаться в офисе, если, по вашему мнению, сотрудника это нервирует. Обсуждение днем за чашечкой кофе в тихом корпоративном кафетерии — удачная идея, а вот встреча там же во время суматошного обеденного перерыва не позволит вам уделить беседе должное

внимание.

Ведите двусторонний разговор

Обсуждение обратной связи дает каждой стороне возможность изложить свою позицию и выслушать аргументы второй стороны. Если хотите, чтобы обратная связь стимулировала изменения, лучше вести двусторонний разговор, а не монолог. Сотрудник легко может закрыться, почувствовав, что его критикуют, поэтому вовлекайте его в диалог, если желаете получить результаты. Высказывайте свое мнение, уделяя сотруднику безраздельное внимание. Внимательно слушайте, что он говорит, и отмечайте при этом физические подсказки, например выражение лица или скрещенные руки. Что он пытается донести до вас, вербально или невербально? (См. врезку «Будьте активным слушателем».)

В начале разговора предложите собеседнику высказать свои мысли, чтобы удостовериться, что вы видите сложившуюся ситуацию в одинаковом свете. Может быть, вас больше всего не устроила подача материала Дипой, а она считает, что главной проблемой были технические трудности с демонстрацией слайдов. Не навязывайте свое мнение. Начните с нейтрального вопроса вроде: «Дипа, как, по твоему мнению, прошла ознакомительная лекция?» Правильные вопросы помогут понять другого человека и его взгляд на собственные результаты. Открытые и закрытые вопросы предполагают разные типы ответов. Первые способствуют участию и обмену идей. Используйте их, чтобы побудить собеседника раскрыться, а также чтобы:

- **Прояснить причины проблемы.** «Какие, по-твоему, главные сложности с данным проектом?»
- **Выявить установки или потребности.** «Что ты можешь сказать о нашем прогрессе на сегодняшний день?»
- **Изучить альтернативные варианты и прощупать возможные решения.** «Что произойдет, если?..»

Вопросы закрытого типа требуют кратких ответов — «да» или «нет». Задавайте закрытые вопросы, чтобы:

- **Получить однозначный ответ.** «Проект движется по графику?»
 - **Подтвердить сказанное собеседником.** «То есть твоя главная проблема в грамотном распределении времени?»
-

Продуманная формулировка вопросов помогает узнать взгляды и сокровенные мысли собеседника по возникшей проблеме, что, в свою очередь, облегчает выбор разумной ответной реакции.

Придерживайтесь фактов, а не мнений

Далее выскажите свою точку зрения, однако сосредоточьтесь на наблюдаемом поведении, а не на предположениях о чертах характера, установках или личности. Четко сформулированный отзыв о работе — например, «Я заметил, ты не внес ни единого предложения на нескольких последних мозговых штурмах» — открывает сотруднику путь для объяснений. Заявления, основывающиеся на собственном субъективном мнении, по большей части парализуют разговор.

Например, субъективное мнение вроде «Ты совершенно не отдаешься работе» загоняет человека в угол и провоцирует защитную реакцию и такое же субъективное возражение: «Ты ошибаешься, это не так». Тупиковый путь для обеих сторон. Высказывание о предполагаемых мотивах вынуждает сотрудника защищаться, вследствие чего убедить его в необходимых изменениях становится практически невозможно. Если хотите добиться результатов, нужно, чтобы сотрудник принял на себя роль активного и открытого участника дискуссии.

БУДЬТЕ АКТИВНЫМ СЛУШАТЕЛЕМ

Если вы хотите понять, что творится с результативностью сотрудника, то нужно слушать. Вы рискуете упустить важную информацию, если будете доминировать в разговоре, предлагать решения раньше сотрудника или отвлекаться на обдумывание своих следующих слов. Лучше сосредоточьтесь на словах собеседника.

Чтобы извлечь из обсуждений максимум пользы, практикуйте активное слушание, которое стимулирует общение и помогает остальным расслабиться. Попробуйте приведенные ниже приемы:

- **Уделите сотруднику максимальное внимание.** Поддерживайте визуальный контакт и выберите удобную позу. Дайте ему время собраться с мыслями, не спешите заполнять паузы. Не прерывайте его, исключите отвлекающие факторы вроде проверки телефона.
- **Следите за невербальными сигналами.** Соответствуют ли выражение лица и интонации собеседника произносимым им словам? Если нет, прокомментируйте замеченное расхождение и попросите дополнительных разъяснений.

- **Отражайте то, что видите и слышите.** Чтобы признать эмоции говорящего — и помочь ему еще больше раскрыться, — опишите, что видите, не выражая согласия или несогласия. «Кажется, тебя тревожит...». Подтвердите, что заметили возникшие у него трудности; тем самым вы продемонстрируете эмпатию и безразличие. «Могу представить, тебе нелегко приходится с...».
- **Повторяйте то, что слышите.** Удостоверьтесь, что понимаете, о чем ведет речь собеседник. «Если я правильно тебя понял, у тебя возникли сложности с...». «Как я понимаю, твоя идея заключается в... Верно?»

Для эффективной обратной связи вам нужно не только слушать, но и слышать то, что хочет донести до вас собеседник. Продуктивный разговор, особенно на такую деликатную тему, как разрыв результативности, — это улица с двусторонним движением.

Вместо этого выскажите наблюдение, лишённое субъективного суждения. Дипе, например, можно сказать: «Я обратил внимание, что во время ознакомительной лекции ты часто смотришь на аудиовизуальные средства и не замечаешь, когда у слушателей появляется вопрос». Это наблюдение, на которое Дипа сможет дать ответ, а не упрек, вызывающий желание защищаться.

Четко описывайте проблему и ее воздействие на других

Сотрудник может не всегда осознавать последствия своего поведения, так что разложите все по полочкам. Например: «Дипа, поскольку большую часть презентации ты смотрела на присутствовавших свысока, новые сотрудники не смогли задать вопросы и не разобрались в некоторых нюансах нашей корпоративной политики. После лекции я слышал, как группа выражала недовольство, так как новички не понимали, как действовать в случае возникновения трудностей в последующие недели». Перечисленные подробности указывают не только на то, что это реальная проблема, а не ваше личное мнение, но и на то, что все это затрагивает не только вас, но и остальных членов команды.

Порой руководители ошибочно полагают, что конструктивная обратная связь требует жесткости. Однако ее цель — стимулировать изменения, а не устроить разнос работнику. Человек, чувствующий угрозу, вряд ли услышит ваши рекомендации, не говоря уже об их усвоении или применении на практике. Отдавайте предпочтение чуткому, мягкому подходу, позволяющему адресату воспринять информацию, обдумать ее и чему-то научиться. «Дипа, давай подумаем, как скорректировать процесс

планирования для следующей ознакомительной лекции. Знаю, последняя прошла не очень хорошо, но уверен, ты сможешь все исправить».

В стремлении смягчить удар так и хочется придать конструктивной обратной связи форму похвалы. Подслащенная пилюля может уменьшить ваш собственный дискомфорт, связанный с необходимостью говорить о неприятном, но мешает сотрудникам воспринимать информацию. Такой «сэндвич»-подход подрывает значимость обратной связи, как позитивной, так и конструктивной. Проблемные сотрудники не услышат призыва измениться и воспримут только комплимент, а «отличники» пропустят мимо ушей позитивные отзывы как предисловие к «основному» сообщению.

Спрашивайте, как сам сотрудник видит решение проблемы

Обычно люди более ответственно относятся к решениям, предложенным ими самими, но, если у подчиненного нет разумных идей, дайте свой вариант и удостоверьтесь в том, что он правильно понят. Крайне важно, чтобы сотрудник покидал встречу с конкретным решением. Например: «В будущем давай заранее организовывать пробные лекции перед ознакомительными встречами, чтобы ты могла отработать выступление, привыкнуть к оборудованию и подготовиться к потенциальным вопросам новичков». После этого проверьте, понял ли вас собеседник: «Такой вариант, на твой взгляд, выполним?». Если он колеблется или не конца разобрался в предложенном плане, попросите обрисовать его своими словами с тем, чтобы увидеть, понятна ли ему суть. Если подчиненный внятно объясняет, что ему следует поменять или сделать, то нет необходимости повторять уже высказанные замечания и предложения. Если же его версия звучит сумбурно, сразу же проясните детали.

Может оказаться, что разовой обратной связи недостаточно для устранения разрыва результативности. В таких ситуациях может потребоваться коучинг, который является темой следующей главы.

ПРИМЕЧАНИЕ

1. Процитировано в Amy Gallo, “Giving a High Performer Productive Feedback,” [HBR.org](https://hbr.org/2009/12/giving-a-high-performer-product), December 3, 2009, <https://hbr.org/2009/12/giving-a-high-performer-product>.

Обучайте сотрудников устранять разрывы результативности

Коучинг — это действенный способ обеспечения роста сотрудников и практический подход к освоению новых навыков. Его также можно использовать для устранения разрывов результативности. Однако коучинг — непрерывное обучение, в процессе которого вы помогаете подчиненному повышать профессионализм, — это не средство быстрого решения проблем. Когда вам нужен быстрый выход из кризиса или немедленные результаты, обратная связь — оптимальный выбор. Но если сотрудник настроен на совершенствование и ждет помощи в разрешении проблемы или повышении профессионализма, коучинг является эффективным вариантом.

Коучинг — это, скорее, поддерживающий, а не директивный подход, в основе которого лежат вопросы. По словам коуча топ-менеджеров Эда Батисты, коучинг — это умение задавать «вопросы, которые помогают людям обнаруживать верные для себя ответы»¹. Как руководителю вам часто приходится выступать в роли эксперта, дающего ответы и рекомендации. Но коучинг требует другой установки. Нужно не разжевывать, что и как следует делать, а подталкивать с помощью вопросов к самостоятельному решению проблем. Как говорит Кэндис Франковелджа из Центра креативного лидерства, «если давать ответы на все, люди начнут выстраиваться в очередь у вашей двери, чтобы получить их»².

Поскольку коучинг предполагает постоянное участие, берите его на вооружение в тех ситуациях, где получите максимальную отдачу от затраченного времени и усилий. Наиболее благоприятные возможности, как правило, представляются в следующих ситуациях:

- Новому сотруднику необходимо войти в курс дела.
 - Подчиненный почти готов к новым обязанностям и просто нуждается в помощи.
 - Новоиспеченный руководитель под вашей опекой ведет себя так, словно все еще работает в одиночку.
 - Высокоэффективный работник хочет овладеть новым навыком или воспользоваться возможностями для развития карьеры.
-

- В работе сотрудника наблюдается существенный разрыв результативности.

Как видно из этого перечня, коучинг эффективно помогает сотрудникам приобрести новые умения, позволяющие перейти на более высокую ступеньку карьерной лестницы. Но, помимо этого, он является мощным инструментом устранения разрывов результативности. Цель коучинга, как и обратной связи, заключается не в высказывании упреков членам команды, а в ускорении их развития и совершенствования. Вы должны не просто обозначать допущенные ошибки (тем самым лишая мотивации), а вызвать позитивные перемены. Поскольку коучинг требует от сотрудника активного участия в собственном профессиональном развитии, он может оказать более значимое воздействие, чем внешние источники информации.

Коучинг подойдет не каждому сотруднику — и не принесет результатов, если человек не желает прикладывать усилия, — но у него широкое поле применения, к тому же его можно использовать и с подающими большие надежды отличниками, и с отстающими. Как руководитель вы задаете сотрудникам общее направление. С помощью коучинга вы помогаете им понять, как быстрее достичь намеченной цели.

Заручитесь поддержкой сотрудника

Когда вы видите возможность для коучинга, обсудите ее с сотрудником и убедитесь, что он признает наличие проблемы, требующей разрешения, или перспективы совершенствования и готов заниматься ею при вашей поддержке. Взаимное согласие — залог успешного коучинга: чтобы от него был толк, человек должен взять на себя полную ответственность за процесс. Если вы чувствуете, что сотрудник не проявляет заинтересованности в данном подходе, копните чуть глубже, прежде чем тратить дополнительное время. Вы оба видите проблему или возможность одинаково? Хочет ли сотрудник измениться к лучшему?

При расхождении во мнениях обсудите, как бы тот предпочел решить проблему. Вполне может оказаться, что он не против коучинга, но желает работать со сторонним коучем, а не с вами, своим руководителем. А может быть, для него лучше позаниматься в группе, прежде чем переходить к интенсивному персональному курсу обучения. В то же время, если он открыт для коучинга с вами, выясните в самом начале, что сотрудник надеется получить от этого процесса.

Определите цель коучинга

Поощряйте участие сотрудников, выясняя, чего они надеются достичь и как, по их мнению, коучинг может помочь в устранении разрыва результативности. Попросите их поделиться своими мыслями, прежде чем излагать собственные соображения. Начиная беседу с вопроса, поясняет коуч топ-менеджеров Эйми Джен Су, «сразу задайте направление разговора: ваш сотрудник говорит, вы слушаете, а затем вы вместе вырабатываете решения»³.

Четко и недвусмысленно сформулируйте цель, над которой будете работать в процессе коучинга. Она должна отличаться от целевых результатов, о которых говорилось в разделе 1, и в целом фокусироваться на обучении. Например, целью коучинга может быть приобретение нового навыка, освоение нового стиля работы или совершенствование в определенной области.

Возможно, вы вместе пришли к выводу, что разрыв результативности можно устранить или уменьшить, скажем, за счет развития умения делегировать задачи, проводить совещания или приоритизировать задания с жесткими сроками. После того как вы сформулировали цель коучинга, может появиться соблазн сразу решить проблему, опираясь на ваш опыт, советы или мнение о допущенных ошибках. Не поддавайтесь искушению. Подталкивайте сотрудника к *самостоятельному* поиску ответов. Вместо того чтобы предлагать (непрошенные) решения, задавайте вопросы для получения более подробной информации.

Старайтесь понять позицию сотрудника

Чтобы помочь подчиненному, вам нужно выслушать его мнение о причинах разрыва результативности и навыках, которыми необходимо овладеть для его устранения. Сбор общей информации очень важен для оценки коренных причин возникшей проблемы и поиска рационального решения.

Правильно построенные вопросы, требующие развернутых ответов, помогают разговаривать собеседника. Вопросы, предполагающие ответ «да» или «нет», или те, что начинаются со слова «почему», вызывают у людей защитную реакцию. Начинайте вопросы со слов «что», «как», «когда» или «расскажи мне подробнее». Вот, например, какие вопросы можно задать человеку, который хочет научиться выступать перед руководителями высшего звена:

- Что позволяет тебе в одних ситуациях действовать эффективнее, чем в других?
-

- Как бы ты охарактеризовал эффективность своего выступления перед этой же аудиторией в прошлом?
- Когда тебе удавалось более или менее успешно проводить подобные мероприятия?
- Расскажи мне подробнее, что, по-твоему, мешает тебе в подобных ситуациях.

Внимательно выслушайте ответы. Когда собеседник видит, что вы полностью сосредоточены на разговоре и активно слушаете, он ощущает собственную значимость, что помогает добиваться взаимопонимания и выстраивать доверительные отношения (см. врезку «Как добиться взаимного доверия»).

КАК ДОБИТЬСЯ ВЗАИМНОГО ДОВЕРИЯ

Сотрудники должны вам доверять. В противном случае у них нет стимула прислушиваться к вашему мнению, исполнять ваши просьбы (особенно трудные) или стараться выполнить работу на высоком уровне. Преданность сотрудников руководители должны заслужить, а не требовать. Установление доверия требует целенаправленных усилий. Доверительные отношения с подчиненными выстраиваются по нескольким направлениям.

Во-первых, демонстрируйте искреннюю заботу о благополучии и успехе других. Люди доверяют тем, кто учитывает их интересы, поэтому проявляйте эмпатию к своим сотрудникам. Скажем, когда просите поработать дополнительно в выходные для завершения важного проекта, признайте, что это доставляет сотруднику неудобство: «Это важный проект для компании, и я понимаю, такая просьба может расстроить твои планы. Она нарушает твои договоренности с семьей или друзьями?» Вы также можете завоевывать доверие с течением временем, демонстрируя искренний интерес к карьере сотрудника. Помогите ему отыскать возможности для расширения горизонтов и приобретения навыков, которые соответствуют его профессиональным устремлениям.

Во-вторых, вы можете продемонстрировать свою компетентность по текущему вопросу. По словам Линды Хилл и Кента Лайнбека, авторов книги «Быть боссом» (Being the Boss), «вам нужно знать, не только что и как делать, но и как добиться исполнения этого в своей компании и том мире, где работаете»⁴.

В конечном счете люди проникаются к вам доверием благодаря вашим достижениям — мудрым решениям, способности привлекать ресурсы, необходимые для выполнения задач, знанию тонкостей, обеспечивающих достижение результатов. Так, человек, которого вы обучаете методам продаж,

будет доверять вам, если у вас самого репутация специалиста в этой области.

Наконец, держите данное слово. Если говорите: «План таков: я делаю X, а ты — Y», обязательно выполняйте свою часть договоренности — каждый раз. Сюда же относится уместная конфиденциальность. Не раскрывайте чужие секреты. В ходе обсуждения с сотрудником проблемы с результативностью может ненароком всплыть личная информация, которую сотрудник не желал бы предавать огласке. Всегда уважайте его право на неприкосновенность частной жизни.

Рассмотрите проблему под иными углами

Составив более полное представление о ситуации, можете начинать диалог, чтобы помочь подчиненному проанализировать новые варианты, стратегии или навыки, необходимые для развития. Это совсем не то же самое, что предлагать готовое решение, — такой подход подводит сотрудника к проработке собственных ответов. Попробуйте пустить в ход описанные ниже тактики для построения продуктивного диалога.

- **Повторите своими словами.** Опишите ситуацию, представленную сотрудником, перефразируя ее со своей позиции, и попросите его прокомментировать. Например: «Исходя из сказанного тобой, получается, что у данной проблемы две причины. Эта мысль похожа на правду?»
- **Переформулируйте ситуацию.** Взгляд под другим углом поможет сотруднику посмотреть на ситуацию в новом свете. Скажите: «Могу ли я предложить иную точку зрения?»
- **Репетируйте.** Коучинг-сессия создает возможность для проигрывания предстоящего мероприятия, скажем, как сотрудник будет взаимодействовать с руководителями высшего звена. Вы также можете проанализировать презентацию, с которой он хорошо выступил перед той же аудиторией, и обсудить факторы, объясняющие ее эффективность. Или можете пройтись по тому, как нужно готовиться к подобного рода встречам, и отточить техники подготовки.

В основе коучинг-сессии лежат наблюдения, рекомендации и возможности для практики. Чтобы добиться нужного действия, их следует адаптировать к конкретной ситуации сотрудника. К тому же их следует дополнять постоянной «домашней работой», благодаря которой подчиненный

подготовится к следующей встрече.

Согласуйте следующие шаги

Под конец коучинг-сессии оцените, готов ли сотрудник двигаться дальше, попросив его резюмировать итоги и выводы. «Какие две-три мысли ты вынес из этого разговора?» Предложите ему описать, что полезного он вынес из беседы, вместо того чтобы делать это самому. Это помогает вовлечь сотрудника в процесс, а также оценить, что он усвоил и что еще предстоит узнать.

Для сохранения импульса между коучинг-сессиями выберите дату следующей встречи и определитесь с задачами, которые необходимо выполнить до этого срока. Вместо навязывания заданий культивируйте в сотруднике чувство ответственности, предлагая составить и реализовать собственный план и установить сроки исполнения каждого этапа. Он, скажем, может описать предстоящую презентацию для группы, которую вы вдвоем прорепетируете на следующей встрече.

Вполне вероятно, что со встречи вы также уйдете с домашним заданием. Например, возникнет необходимость предоставить сотруднику дополнительные ресурсы вроде тренингов или познакомить его с коллегой, который может стать отличным наставником (более подробно о выборе подходящего наставника или шефа можно прочесть в главе 9).

Поддерживайте отношения

Коучинг не заканчивается после первой встречи. Эффективный коучинг, позволяющий устранять разрывы результативности и стимулировать развитие, включает контроль прогресса и глубокое понимание. Это дает возможность не допустить отката, подкрепить обучение и продолжить личностное совершенствование.

Зачастую полезно установить целевой срок овладения новым навыком, однако не ждите его наступления, чтобы проверить, как обстоят дела. В условиях стремительных изменений легко упустить из виду долгосрочные планы и соглашения. Несите ответственность вместе с сотрудником — строго придерживайтесь запланированных встреч, предоставляйте ресурсы и помогайте с обещанными знакомствами. Сотрудник будет серьезнее относиться к коучингу, если вы неуклонно выполняете взятые на себя обязательства.

Проанализируйте произошедшие улучшения и расскажите сотруднику о впечатлениях. Заметны ли изменения к лучшему в результатах сотрудника и

его поведении? Четко и внятно донесите до него эффект от видимого прогресса — ему самому может быть трудно его осознать. Помогая признать изменения и развитие, вы усиливаете его мотивацию.

Вряд ли стоит ожидать от сотрудника мгновенного овладения навыками, без которых тот обходился годами, поэтому будьте готовы к периодическим запинкам. Для реального прогресса совершенство необязательно. Не забывайте, что результатов сразу можно и не увидеть. Отмечайте успехи подчиненного, даже если ему еще есть куда расти.

Разумеется, единого для всех подхода к коучингу не существует. То, что работает для одного, оказывается нерезультативным для другого. Опробуйте разные подходы и подстройтесь. И не рассчитывайте, что искусство коучинга сразу же вам покорится, особенно если вы никогда раньше им не занимались. Как и в любом другом деле, здесь требуется практика и выход за рамки привычной среды, что поначалу не очень получается.

Не каждый руководитель использует коучинг в качестве средства управления результативностью на регулярной основе, но в определенных случаях он может принести неоценимую пользу.

ПРИМЕЧАНИЯ

- [1.](#) Эд Батиста «Почему именно коучинг?» в «Гид HBR: Коучинг» (М.: Альпина Паблишер, 2020).
 - [2.](#) Кэндис Франковелджа «Измените мышление, чтобы коучинг был эффективным» в «Гид HBR: Коучинг» (М.: Альпина Паблишер, 2020).
 - [3.](#) Эми Джен Су «Проведение коучинг-сессии» в «Гид HBR: Коучинг» (М.: Альпина Паблишер, 2020).
 - [4.](#) Linda Hill and Kent Lineback, “To Build Trust, Competence Is Key,” [HBR.org](https://hbr.org), March 22, 2012, <https://hbr.org/2012/03/to-build-trust-competence-is-k>.
-

Как сохранить мотивацию сотрудников

Мотивация находится в самом центре управления результативностью — руководители должны постоянно держать ее в поле зрения. Человек может понимать важность амбициозных целей, но шансов достичь их без должной мотивации не так уж много. Обратная связь или коучинг, сколь бы мудреными ни были, не найдут отклика у сотрудника, лишённого интереса. Часы, потраченные на ежегодную аттестацию и обсуждения, пропадут втуне, если сотрудник не испытывает желания совершенствоваться.

Для мотивированных людей, напротив, каждый аспект управления результативностью может служить возможностью для обучения и роста. Каким же образом повысить увлеченность и мотивированность своей команды?

Прививайте культуру уважения

Мотивирование персонала начинается с положительного примера руководства. Компания может предлагать высокую заработную плату и привлекательные бонусы, дружественную для сотрудников политику и т.п., однако плохой начальник перечеркивает все плюсы и демотивирует людей. Аналогичным образом потрясающий руководитель в состоянии компенсировать негативы даже в самых неблагополучных корпоративных культурах.

Сотрудники ценят уважительное отношение к себе и считают важным, когда к их коллегам относятся в равной степени хорошо. Проведенное Обществом по управлению человеческими ресурсами в 2016 г. исследование «Удовлетворенность работой и вовлеченность сотрудников» второй год подряд назвало «уважительное отношение ко всем сотрудникам на всех ступенях корпоративной лестницы» главным фактором удовлетворенности работников.

К сожалению, уважение не является нормой повсеместно, на рабочих местах куда чаще встречаются невежливость и дурное поведение. Несдержанность, грубость, травля и оскорбительные комментарии создают пугающую и гнетущую атмосферу. Подобное поведение, в частности со стороны руководства, является заразительным. Страх лишает людей

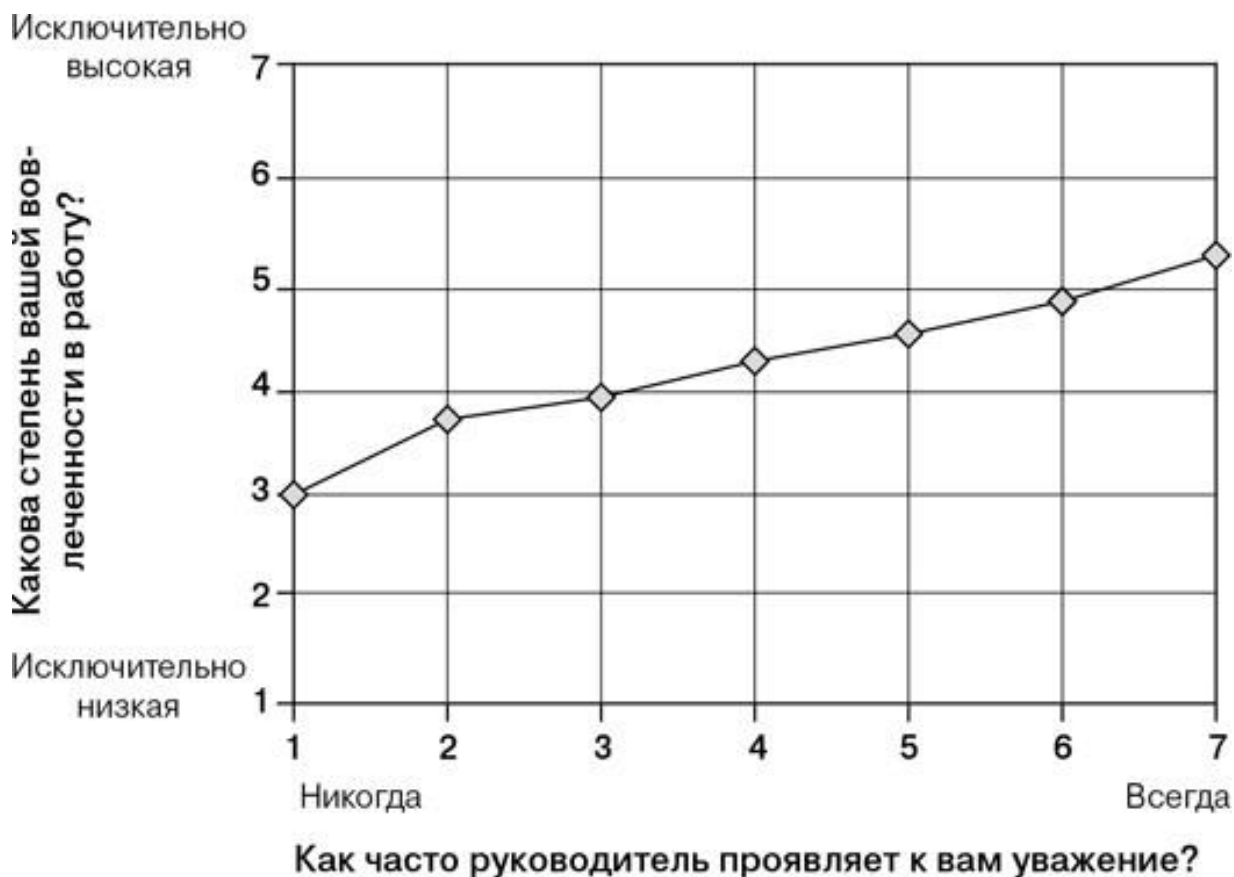
мотивации, провоцирует излишнюю осторожность и принуждает ставить самосохранение выше пользы для компании.

В ходе исследования, посвященного стабильной индивидуальной и организационной результативности, профессора в области бизнеса и менеджмента Гретхен Шпрайтцер и Кристин Порат выяснили, что в ответ на агрессивное поведение мотивация и результативность резко падают: «Половина сотрудников, столкнувшихся с грубым поведением на работе, намеренно переставали стараться. Треть с лишним намеренно понижали качество работы. Две трети много времени тратили на попытки избежать общения с обидчиком и примерно столько же отмечали падение своей результативности»¹. Грубость на работе дорого обходится компаниям, коварно распространяясь по всей организации. «Те, кто становится жертвой дурного обращения, зачастую впоследствии сами ведут себя некорректно», — утверждают Шпрайтцер и Порат. К упомянутому «нецивилизованному» поведению относятся плохие отношения с коллегами, распускание слухов и отказ ставить коллег в копии при отправке электронных писем.

Если исследование Шпрайтцер и Порат показывает негативные последствия невоспитанности, то дополнительное исследование Порат подчеркивает плюсы уважительной культуры (см. рис. 7.1). Чем более уважительное отношение, тем выше вовлеченность. Как руководитель вы вполне можете предпринять некоторые шаги по искоренению дурного поведения и поощрению культуры уважения и, таким образом, повысить мотивацию и заинтересованность в работе.

РИС. 7.1

Когда руководители относятся к вам с уважением, вы больше отдаетесь работе



Примечание: на основании опроса почти 20 000 работников по всему миру.

Источник: Analysis of “What Is Your Quality of Life at Work?” survey data by Christine Porath. Originally published in “Half of Employees Don’t Feel Respected by Their Bosses,” HBR.org, November 19, 2014.

- **Подавайте пример положительного поведения.** Руководители задают тон — или его отсутствие — на рабочем месте. Исследование, проведенное Порат и профессором по глобальному лидерству Кристин Пирсон, показало, что четверть руководителей, признавших за собой некорректное поведение, объясняли его грубостью собственного начальства². У вас как руководителя имеется уникальная возможность показывать пример уважительного обращения. Сотрудники, которые наблюдают, как вышестоящее руководство допускает оскорбительные действия, начинают действовать так же. И наоборот, если они видят, что начальник не терпит подобного поведения, то с меньшей вероятностью ведут себя так.
- **Уважайте достоинство сотрудников.** Пресекайте публичную критику. Основной принцип руководства звучит так: «Хвали прилюдно, критикуй наедине». Нагоняй в присутствии коллег

губительно сказывается на чувстве справедливости, гордости и мотивации сотрудника. Нельзя мотивировать людей, чье достоинство вы принижаете. Некоторые начальники неумышленно ведут себя так, что не только унижают объект критики, но и подрывают доверие остальных членов команды, которые стали свидетелями подобной невоспитанности. Невзирая ни на что, относитесь к сотрудникам с уважением, даже если приходится давать конструктивную обратную связь по поводу их результативности.

- **Нанимайте вежливых кандидатов — и пресекайте дурное поведение.** Caiman Consulting, консалтинговая фирма, расположенная в Редмонде, штат Вашингтон, может похвастаться 95%-ным коэффициентом удержания сотрудников. Директор Грег Лонг объясняет это корпоративной культурой. При найме компания проводит проверку биографии, включая «сведения о культуре поведения кандидата». «Люди оставляют след, — говорит Лонг. — Вы можете обезопасить себя от деструктивной культуры посредством осмотрительности и добросовестности». Кандидаты, не вписывающиеся в культуру, независимо от их квалификации, на работу не принимаются³.

Обращайте внимание на поведение членов команды. Если вы заметили неподобающее поведение подчиненного, принимайте незамедлительные меры по разрешению проблемы. Можете также в конфиденциальном порядке заверить пострадавшего от грубости в том, что вы отреагировали на произошедшее. Так вы даете понять, что заинтересованы в благополучии всех членов команды.

Как только вы создадите комфортную среду для работы, можете повышать вовлеченность членов команды посредством вознаграждений, одобрения и стимулов.

Действительно достойная награда

«В представлении многих людей мотивация и вознаграждение сочетаются как персики и взбитые сливки. Они неразрывно связаны», — пишут Джереми Хоуп и Стив Плейер в своей книге «За пределами управления результативностью» (Beyond Performance Management). Вознаграждения и мотивация разделяются на две категории: внешние и внутренние.

Внешние вознаграждения

Когда люди думают о вознаграждениях, то зачастую сразу же представляют себе именно внешнее поощрение: материальные формы признания, например повышение зарплаты, продвижение, бонусы и поощрение за объем продаж. Внешние вознаграждения просты в реализации, скажем: «Если ты выполнишь норму, мы заплатим \$5000». Системы вознаграждений большинства компаний основаны на внешнем поощрении. В некоторых случаях они эффективны, особенно в таких сферах, как продажи, где бонусы можно увязать с достижением определенных количественных показателей. Но многие руководители не согласны с тем, что для повышения результативности необходимы финансовые стимулы. Внешние вознаграждения не всегда стимулируют людей работать усерднее или качественнее. Как пишет Алфи Кон в своей широко цитируемой статье из *HBR* «Почему системы поощрений не дают результатов», «вознаграждения обычно подрывают именно те процессы, что призваны поддерживать».

Положительный эффект от подобных факторов мотивации обычно сохраняется непродолжительное время. Деньги, разумеется, имеют значение, и компании нелегко привлекать и удерживать хороших сотрудников без конкурентной заработной платы и льгот. Но хотя деньги и служат движущей силой, они не способствуют преданности работе и даже могут провоцировать предосудительное поведение вроде срезания этических углов ради бонусов или обмана системы поощрений. К тому же когда человек получает денежные призы за достижения команды, внутри нее нарастает напряжение. (См. врезку «Справедливый подход к материальному стимулированию».)

Самая серьезная проблема с внешними вознаграждениями, надо отметить, состоит вот в чем: хотя многие верят, что денежная компенсация является основным фактором высокой результативности, исследования фактически ничем не подтверждают данное предположение. В действительности в некоторых случаях финансовые стимулы могут принести больше вреда, чем пользы. «Когда дело касается долгосрочных изменений в поведении и установках, — пишет Кон, — вознаграждения, как и наказание, на удивление неэффективны. Как только вознаграждения заканчиваются, люди возвращаются к прежнему поведению». Внешние факторы мотивации не меняют установок, лежащих в основе поведения.

У тех, кто не является руководителем высшего звена, нет возможности оказывать заметное влияние на предлагаемые материальные и внешние вознаграждения, зато они могут обеспечить нематериальное поощрение, которое значит для сотрудников куда больше.

Внутренние вознаграждения

В отличие от внешних стимулов внутренние вознаграждения приносят количественно неизмеримое удовлетворение, например чувство самореализации, контроля над работой и заслуженной награды. К примерам можно отнести интеллектуальное стимулирование, совершенствование навыков, самостоятельность или трудные и интересные задачи. При внутренней мотивации люди работают ради удовлетворения от собственных достижений, поскольку такова их природа.

СПРАВЕДЛИВЫЙ ПОДХОД К МАТЕРИАЛЬНОМУ СТИМУЛИРОВАНИЮ

В теории легко давать деньги, когда человек хорошо работает. Но в реальности все не так просто.

Внешние вознаграждения поддаются количественному определению, а мотивация — нет. Сколько денег нужно для того, чтобы изменить чье-то поведение? Предложите \$100 торговым агентам за достижение целевых показателей, и они даже глазом не моргнут. Предложите \$1 млн, и они тотчас же обратятся в слух, но это нереально. Никто не может с уверенностью назвать подходящую сумму — к тому же подходящая сумма для одного будет неподходящей для другого.

Более того, редко удается выделить индивидуальный вклад в проект или точно подсчитать его стоимость. Кого следует наградить, когда, например, с конвейера сходит новый автомобиль? Должны ли это быть дизайнеры, инженеры, маркетологи или руководитель, который осуществлял надзор за проектом? Даже если можно точно определить вклад каждого члена команды, такая форма финансового вознаграждения подрывает командную работу и результативность.

В денежных вопросах большинство сотрудников больше всего волнует справедливость, поэтому если вы все-таки планируете использовать материальные стимулы, позаботьтесь об их справедливости и логичности. Переживаниям из-за справедливости не останется места, если критерии вознаграждений являются стандартными, однозначными и очевидными для всех — особенно если вознаграждение получают отдельные работники.

Однако вопрос справедливости труднее разрешить при вознаграждении команды. «Получать вознаграждение должны все члены команды», — советуют Джереми Хоуп и Стив Плейер в книге «За пределами управления результативностью». Поскольку практически невозможно определить и количественно оценить конкретный размер вклада отдельных членов команды, даже не пытайтесь это сделать.

Внутренние вознаграждения следует тщательно подбирать для каждого работника. Значимая награда для одного не будет стимулировать другого. Ответственно относящемуся к делу работнику придется по душе возможность посетить конференцию в интересующей его сфере, а честолюбивая восходящая звезда предпочтет личное общение с исполнительным директором или приглашение в проект топовой команды.

Для поощрения хорошей работы существует великое множество внутренних вознаграждений. Познакомьтесь с тремя приемами, которые можно внедрить в повседневную работу.

Отмечайте качественную работу

Одобрение — один из самых мощных инструментов в арсенале руководителя, куда более мощный источник мотивации, чем деньги.

«Одобрение помогает чувствовать себя особенным, — поясняет автор книг и специалист по мотивации Боб Нельсон, — но довольно трудно чувствовать себя особенным в корпоративной программе, где все получают одинаковый приз, как скауты получают одинаковые значки»⁴.

Для каждого сотрудника ценно одобрение разной аудитории. Значимой аудиторией одного человека являются его коллеги, и он предпочел бы публичную похвалу за достижения в их присутствии. Кто-то другой, более заинтересованный в повышении профессионализма, высоко бы оценил признание в профессиональном сообществе. Третий, ставящий на первое место отзывы клиентов, дорожил бы письмом от покупателя или фотографией вместе с ним, вставленной в рамку и повешенной в офисе. Для сотрудника, которого больше всего заботит ваше мнение, «наиболее веским признанием стал бы разговор с глазу на глаз, в ходе которого вы живо расписываете, почему он столь ценен для команды», как рекомендует Маркус Бакингом в своей статье для *HBR* «Что делают выдающиеся руководители».

Выбирая способ признания отдельных работников, учитывайте типы их личности. Экстраверт придет в восторг от публичного выражения одобрения, а интроверт будет испытывать дискомфорт от подобного действия. Адаптируйте свой подход с учетом познаний об их предпочтениях — если не уверены, уточните. Тщательно продуманное признание придает сотрудникам мощнейший толчок. В своей статье Бакингом приводит пример Джима Кавасимы, руководителя из Walgreens. Джим заметил, что сотрудница службы поддержки Мандзит ревностно относится к соперничеству и уделяет большое внимание оценкам. Плюс к этому она обожает публичное признание. Поэтому Джим развесил по стенам офиса таблицы и графики, выделив красным успехи сотрудников. Поскольку

Мандзит любила одерживать верх и видеть, что ее достижения оценивают по достоинству, она стремилась добиться наивысших показателей продаж в команде. Ее успех заряжал остальных членов, и через несколько месяцев их филиал вышел на первое место среди 4000 филиалов в общекорпоративной программе продаж.

Как и обратную связь, признание лучше всего выражать часто — как минимум раз в две недели. Такая периодичность может показаться слишком высокой, но, если ваша команда собирается на еженедельную встречу, несколько минут, отводимые раз в пару недель для признания заслуг сотрудника, дадут колоссальный эффект.

Обдумывая способы признания качественной работы, не игнорируйте пользу письменного слова. Поставьте сотрудника в копию, когда будете отправлять начальству письмо с положительными отзывами о его работе. Или напишите искреннее благодарственное письмо за исключительную работу. За то время, пока Дуг Конант занимал пост президента и генерального директора Campbell Soup, он от руки написал более 30 000 писем с благодарностью 20 000 сотрудников. Такие продуманные способы поощрения и признания могут оказаться для сотрудников глубоко значимыми и мотивирующими. К тому же они почти ничего не стоят.

Предоставляйте свободу в принятии решений

Как вам подтвердит любой предприниматель, люди более мотивированы, когда чувствуют, что полностью контролируют то, чем занимаются. Когда их наделяют правом принимать значимые для работы решения, они заряжаются энергией. «Демонстрация доверия, предоставление самостоятельности и признание ценности вклада порождают у сотрудников заинтересованность, ответственность и гордость за выполняемую работу», — говорит Моник Валькур, коуч по карьерным вопросам⁵. Предоставление сотрудникам возможности контролировать свою работу и оказание поддержки в достижении значимых целей помогают добиться высокой результативности, а также открывают блестящие перспективы для развития. (О развитии мы подробнее поговорим в следующем разделе.)

Позволяя сотрудникам самостоятельно принимать решения, вы повышаете не только их ответственность и ощущение контроля, но и мотивацию. Например, Home Depot оставляет за руководителями право принимать решения по ассортименту и выкладке товаров в их магазинах, а не настаивает на одинаковом функционировании всех торговых точек. Хотя данный подход менее эффективен в финансовом плане, зато дарит сотрудникам чувство сопричастности и удовлетворенности.

Даже если ваша компания не практикует делегирование полномочий в

таких масштабах, вы можете применять вышеописанные методы на более низком уровне при работе с непосредственными подчиненными. Предоставляйте возможность каждому члену команды действовать более независимо в пределах своей работы. Если представитель службы поддержки хочет повысить качество обслуживания клиентов, позвольте ему самому решать, как лучше это сделать, например посредством опроса покупателей, формирования фокусной группы, тщательного изучения существующей клиентской базы или иного метода, до которого вы сами не додумались. Когда сотрудник свободен в выборе методов реализации проекта, он демонстрирует куда большую вовлеченность и степень ответственности.

Ставьте сложные задачи

Люди зачастую способны выполнять задачи куда более сложные и серьезные, чем от них ожидают руководители и чем требуется согласно должностным инструкциям. Успешное выполнение таких задач поощряет, вдохновляет и мотивирует их. В процессе сбора материала для своей книги «Неопытные умники: Почему в работе учение важнее знания» (Rookie Smarts: Why Learning Beats Knowing in the New Game of Work) консультант в области менеджмента Лиз Уайзман обнаружила, что удовлетворенность растет с повышением уровня сложности заданий.

Попробуйте давать сотрудникам более ответственные поручения, включающие сложные проблемы. Можно предложить новое рабочее задание либо же расширить текущее. Например, можно расширить число участников курса по программированию, который ведет член вашей команды, включив туда представителей всей организации, а не только своего отдела. В зависимости от масштаба и сложности проекта может возникнуть необходимость пересмотреть согласованные ранее цели с тем, чтобы соотнести их с новой задачей.

Оттачивать навыки и повышать компетентность сотрудники также могут в проектах, в которых они раньше не участвовали, получая задания, где нужны новые знания. Правда, данная тактика подходит не всем.

«Выбирайте людей, обладающих ключевыми способностями или смежными навыками, и позволяйте им учиться в процессе работы, — объясняет Уайзман в своей статье для [HBR.org](https://hbr.org) “Простой способ осчастливить сотрудников”. — Зона их комфорта расширится, а они будут гордиться тем, что покоряют новые вершины». Но помните при этом: процесс обучения не всегда бывает гладким — и, прежде чем сотрудник освоит новый навык, какое-то время он будет испытывать разочарование и неуверенность.

Наконец, попробуйте направить профессиональные знания сотрудника в

иное русло, переключив его на новую проблему. Многие навыки переносятся из одной области в другую — обладая знаниями в одной сфере, некоторые могут быстро разобраться в нюансах смежной. Известен, например, случай, когда сотрудница фармацевтической компании переключилась с клеточной биологии — своей профессиональной области — на онкологию. Поначалу у нее были сомнения, но через несколько месяцев она освоилась и загорелась новыми идеями.

Отмечая хорошую работу сотрудников и побуждая их к новым достижениям, вы мотивируете стремление к высоким результатам. Выбирая способы поощрения, вовлечения и повышения квалификации подчиненных, думайте об их устремлениях и профессиональном росте в долгосрочном плане — это ключевой элемент управления результативностью под названием «развитие», о котором речь пойдет в следующем разделе.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Gretchen Spreitzer and Christine Porath, “Creating Sustainable Performance,” *Harvard Business Review*, January–February 2012.
 2. Christine Porath and Christine Pearson, “The Price of Incivility,” *Harvard Business Review*, January–February 2013.
 3. Quoted in Gretchen Spreitzer and Christine Porath, “Creating Sustainable Performance,” *Harvard Business Review*, January–February 2012.
 4. Quoted in “Employee Recognition and Reward When Times Are Tough,” Harvard Management Update, September 2003, <https://hbr.org/2008/02/employee-recognition-and-rewar-1.html>.
 5. Monique Valcour, “The Power of Dignity in the Workplace,” [HBR.org](https://hbr.org), April 28, 2014.
-

РАЗДЕЛ 3

Развитие сотрудников

Понимание желаний и потребностей сотрудников

Развитие сотрудников — это процесс управления профессиональным ростом человека. Обучение, овладение новыми навыками и полная реализация своего потенциала не только служат наградой сотруднику, но и приносят пользу компании в целом. Для ваших подчиненных это означает возможность сосредоточиться на карьерном росте. Для вас это шанс повысить результативность, мотивацию и вовлеченность сотрудников, удерживая и развивая при этом самых талантливых членов команды.

Развитие неоченимо для вашей команды. Фредерик Херцберг в своей классической статье *HBR* «Еще раз: как вы мотивируете сотрудников?» утверждает, что развитие — это мощный внутренний фактор мотивации, который повышает удовлетворенность работой. Соискатели на всех уровнях, от недавних выпускников до руководителей высшего звена, заинтересованы в возможностях для обучения и развития больше, чем в других аспектах вакансии. В ходе исследования «Миллениалы на работе» компания PwC, предлагающая услуги в области консалтинга и аудита, установила, что тренинги и развитие являются для работников двумя самыми ценными преимуществами — ценнее даже, чем деньги, которые оказались на третьем месте¹.

Компании, вдохновляющие сотрудников на максимальное раскрытие своего потенциала и предоставляющие для этого нужные ресурсы, могут похвастаться наивысшими бизнес-результатами. Если высокорезультативные сотрудники чувствуют, что им предоставлены все возможности для профессионального роста, они с большей вероятностью остаются в компании, даже в период кризиса. Аналогичным образом наличие широких возможностей для карьерного роста помогает компании подготовиться к будущему. Получая необходимые тренинги и навыки, сотрудники готовятся занять новые ключевые позиции, когда откроется вакансия.

Развитие сотрудников, как мотивация и коучинг, должно составлять неотъемлемую часть управления результативностью. Подбирайте приемы развития — к которым, среди прочего, относятся тренинги, периодические усложненные задания, наставничество и коучинг — к каждому сотруднику и

работайте с ним сообща, чтобы определить, что ему подходит лучше всего.

Ваша роль в развитии сотрудников

Хотя когда-то развитие считалось прерогативой отделов по работе с персоналом, в действительности неустанная забота о профессиональном росте сотрудников относится к прямым обязанностям каждого руководителя. У руководителей, которые серьезно подходят к развитию сотрудников, больше шансов создать команду, отличающуюся дисциплинированностью и высокими стандартами, поддерживать атмосферу непрерывного совершенствования и добиваться более высоких результатов.

Тем не менее многие руководители не решаются заняться развитием сотрудников. Некоторые из них объясняют свое решение нехваткой времени, в особенности при отсутствии в настоящий момент интересных и перспективных возможностей для подчиненного. Другим тяжело вести подобные разговоры, если сотрудники не готовы к повышению или если у руководителя нет четкого плана действий.

Игнорирование развития не проходит без последствий. Сотрудники чувствуют, что лишены поддержки, вследствие чего их мотивация и боевой дух падают. Даже лучшие работники порой чувствуют, что оказались в тупике, а это повышает риск их увольнения (см. врезку «Как предотвратить застой в карьерном росте»). Еще хуже разочарованные слабые работники, которые не уходят, а создают вокруг себя деструктивную атмосферу, которая инфицирует корпоративную культуру.

КАК ПРЕДОТВРАТИТЬ ЗАСТОЙ В КАРЬЕРНОМ РОСТЕ

Наличие выдающихся способностей и впечатляющей результативности вовсе не означает, что сотрудник получает удовлетворение от работы. Психологи Тимоти Батлер и Джеймс Уолдруп пишут в своей статье для *HBR* «Моделирование работы: Искусство удержания лучших сотрудников»: «Руководители гробят карьерный рост — и отпугивают работников, — поскольку ошибочно предполагают, будто люди довольны работой, в которой преуспели».

Не позволяйте хорошим работникам застрять в развитии карьеры. На вас как руководителя лежит обязанность следить за тем, чтобы люди, которых вы цените, поднимались по карьерной лестнице.

Как определить, когда сотрудник готов к покорению новых вершин? Обычно он однозначно дает это понять, когда запрашивает новые задачи или реализует возможности развития. Но есть и еще несколько признаков, которые можно

заметить.

- Все, за что они отвечают, функционирует бесперебойно в течение длительного времени.
- Столкнувшись с проблемой, они быстро находят решения.
- Они пытаются разрешить проблемы других людей и отделов.
- Несмотря на хорошие результаты, они по непонятной причине становятся все более отрицательно настроенными.

Чтобы удерживать лучших работников и поддерживать в них огонь энтузиазма, старайтесь создавать возможности для полноценного развития и ставить сложные задачи — и поднимать эту тему, если сами они ее не поднимают.

В то же время увлеченные люди называют процесс развития будоражающим. Когда люди заряжаются энергией в результате обучения, им нетрудно сохранять энтузиазм и работать в полную силу. Степень удовлетворенности растет вместе со сложностью задач.

Развитие подчиненных, безусловно, отнимает много времени и требует вдумчивого обсуждения и размышлений о каждом сотруднике и его будущем. Чтобы оказать команде максимальную помощь, вы должны проявлять интерес к каждому ее участнику и проявлять терпение в отношении процесса обучения. Вместе с тем основной труд по развитию лежит на плечах самого сотрудника — начиная с принятия ответственности за собственный профессиональный рост. Нельзя просто вручить подчиненному план развития и рассчитывать, что он тут же примет его и начнет реализовывать. Стремление к росту должно исходить изнутри. «Сложно структурированные универсальные обучающие программы больше не работают, — объясняет консультант и автор книг Кит Феррацци. — Люди должны сами контролировать и направлять свое обучение. Но при этом они не в состоянии справиться в одиночку, да вы и сами этого не захотите»².

Начинайте с сотрудника

Какие знания хотят получить ваши подчиненные? Каковы их амбиции и карьерные интересы, их увлечения и ценности? На эти вопросы вы не можете ответить самостоятельно. Оптимальный вариант — регулярное обсуждение карьерного роста с сотрудниками, но начинать надо с обстоятельной беседы о направлении их движения.

Определите устремления сотрудников

Разговор о развитии способствует достижению взаимопонимания, помогает наладить связь на личном уровне и отражает вашу заинтересованность в профессиональном росте сотрудника. Плюс ко всему он позволяет собрать полезную информацию. Обсуждения результативности и прогресса в достижении цели нередко перетекают в разговор о карьерных устремлениях. Но если тема не всплывает естественным образом, задайте вопрос напрямую. Заранее предупредите сотрудника о том, что хотите обсудить его карьерные планы и будущее развитие, с тем чтобы тот мог подготовиться.

В ходе разговора ваша задача — выяснить устремления сотрудника, а также достигнутый уровень практических знаний и дневной результативности. Оцените его текущий уровень развития и цели (например, к чему он готов, какой объем работы ему по плечу, каким должен быть следующий шаг), стиль обучения и предпочтения, мотивы и ценности. Что движет вашим сотрудником? На что он нацелен? Признание? Продвижение или повышение зарплаты? Самостоятельность? Задайтесь целью выяснить, чего больше всего хочет достичь подчиненный как в краткосрочном, так и в долгосрочном плане.

Чтобы получить подробную информацию, задавайте вопросы, требующие развернутых ответов, а не простых «да» и «нет», и активно слушайте (см. врезку «Будьте активным слушателем» в главе 5). Вот примеры вопросов, которые можно использовать:

- Чем ты хочешь прославиться?
- Что для тебя важнее всего?
- Что бы тебе хотелось делать через год такого, что ты не делаешь сегодня?
- Что ты понимаешь под успехом?
- Где и когда, по твоему мнению, ты проявляешь себя с лучшей стороны?
- Что тебе больше всего нравится в том, чем ты занимаешься?
- Какой ты видишь свою карьеру через три года, пять или 10 лет?

Возможно, вы уже затрагивали некоторые из этих устремлений и интересов, обсуждая цели — или даже во время предоставления обратной связи или коучинга, — но устремления меняются со временем. Если говорить о развитии, то повторный пересмотр перечисленных тем гарантирует, что и

вы, и сотрудник выбираете прямой путь к осмысленному совершенствованию.

Благодаря более глубокому пониманию личных и образовательных целей вы оба сможете точнее обозначить возможности для развития.

Соотнесите амбиции и потребности компании

Связывайте интересы, ценности и навыки сотрудника с возможностями для роста, отталкиваясь от его уровня результативности и потенциала. Необходимо найти путь развития, достаточно значимый для сотрудника, чтобы гарантировать ответственный подход с его стороны, и при этом приносящий наибольшее удовлетворение ему и наибольшую пользу компании.

Эрика Андерсен, партнер и основатель коучинговой, консалтинговой и тренинговой компании Proteus и автор книги «Сперва стань плохим» (Be Bad First), предлагает ответить на три вопроса, подсказывающих направление для вашего сотрудника:

- **Что приводит в действие экономический двигатель?** Определите способности, имеющие ценность для вашей компании. Скажем, сотрудник из операционного отдела может сократить цикл и срок выполнения заказа, научившись оптимизировать управление сложными клиентскими проектами; снизить расходы, узнав больше об исходных материалах; повысить производительность, сформулировав и донеся до собственных подчиненных четкие цели. Запишите или запомните возможные варианты.
 - **Что сотруднику удастся лучше всего?** После того как вы с подчиненным определили полезные способности, которые тот мог бы развивать, подумайте, сможет ли он освоить их, оценив его сильные стороны. Хорошо ли он выполняет другие, схожие задачи? Человек, организованный и последовательный в своем подходе к работе, может с легкостью принять на себя управление сложными проектами — и лучше распространит это мышление среди членов команды, овладев некоторыми коммуникационными и управленческими навыками. Но если ему трудно даются исследования, достичь высот в отборе материалов может оказаться сложно.
 - **В чем проявляется страстное увлечение сотрудника?** Определив точки пересечения сильных сторон сотрудника и полезных направлений потенциального развития, вспомните обсуждение его
-

карьерных устремлений. Проверьте, насколько он заинтересован в этих направлениях. Сильные стороны — это не только то, что мы хорошо делаем, но и то, что заряжает нас энергией. Может быть, сотрудника воодушевляет идея управления сложными проектами, но сама перспектива возглавить команду вселяет в него ужас. Усилия по развитию дают наилучшие плоды, когда воспринимаются как радость, а не тяжкое бремя, так что обращайтесь интересы сотрудников себе на пользу, помогая выбирать вдохновляющий путь.

Пересмотрите традиционный путь карьерного роста

Задумываясь о направлении движения своего сотрудника, не забывайте о траектории его карьеры. Традиционный путь карьерного роста не всегда соответствует интересам, навыкам и амбициям подчиненного.

В сфере карьерного роста давно укоренилось понятие карьерной лестницы — логичная последовательность этапов продвижения талантливого сотрудника вверх на все более сложные и ответственные позиции. Однако в современном деловом мире, стремительно меняющемся и порой непредсказуемом, отчетливо выраженная карьерная лестница встречается куда реже. Простые и прямые карьерные пути прокладывать все сложнее, поскольку иерархические структуры рушатся, а организация становится более горизонтальной. В некоторых областях и компаниях на смену традиционной модели лестницы пришла «карьерная решетка», как называет ее вице-президент Deloitte Кэти Бенко. В случае карьерной решетки сотрудники меняют роли, обязанности и даже бизнес-сферы, зачастую более одного раза за трудовую карьеру.

«В индустриальную эпоху корпоративная лестница служила стандартной метафорой развития талантов и карьерного роста. Ее правила, предусматривающие лишь один путь вверх, отличались однозначностью, а меры поощрения однообразно их поддерживали, — отмечает Бенко в написанной в соавторстве статье для *HBR* «Пересмотр подхода к талантам в AT&T». — Карьерная решетка представляет собой карьерные траектории, которые постоянно и адаптивно изменяются в результате разнонаправленных, зигзагообразных перемещений».

В лестничной модели карьерные траектории были четко очерчены — помощник редактора становился заместителем редактора, потом ответственным редактором и, наконец, главным редактором, — а движение — однонаправленным: вверх. Карьерная решетка обеспечивает значительно большую гибкость: помощник редактора, у которого проявляется интерес к видеопроизводству, развивает нужные навыки и после стажировок и

тренингов переходит от работы с текстами в книгоиздательском подразделении к мультимедийной позиции в подразделении электронного обучения. В решетчатой модели сотрудники могут двигаться в стороны или по диагонали, вверх или вниз.

Вам придется по-новому взглянуть на направление движения сотрудника в компании. Подготовка подчиненного и культивирование у него навыков для соответствия традиционной роли в управлении могут оказаться ошибкой, если он предпочитает иную позицию, которая отвечает его способностям и интересам.

Вместо того чтобы ставить всех сотрудников на одни и те же рельсы автоматического продвижения (после того как они освоят соответствующие навыки, понятное дело), подумайте об их карьерных устремлениях. Чем больше всего хочет заниматься или кем больше всего хочет быть ваш подчиненный? Независимо от того, жаждет ли он занять руководящую позицию, хочет ли расширить интересный ему аспект нынешней должности, стремится ли овладеть новым навыком, который пригодится в другом отделе, определите направление, отвечающее и персональным потребностям сотрудника, и потребностям компании даже в долгосрочном плане.

Определив вместе с подчиненным его потребности и желания и выделив направление или область, которую ему следует развивать, не торопитесь сразу же приступать к активным действиям. Оттачивать навыки можно самыми разными способами. Например, можно записать сотрудника на тренинговые программы, поставить перед ним сложную задачу или позволить выполнить новое задание. Тщательно обдумайте доступные варианты и оптимальный выбор для него самого. Возможные приемы развития мы рассмотрим в следующей главе.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. “Millennials Survey. Millennials at Work: Reshaping the Workplace,” PwC, <http://www.pwc.com/gx/en/issues/talent/future-of-work/millennials-survey.html>.
 2. Keith Ferrazzi, “7 Ways to Improve Employee Development Programs,” HBR.org, July 31, 2015.
-

Расширяйте арсенал навыков сотрудника

После того как вы определили направление развития мотивированного сотрудника, нужно продумать, как ему приобрести необходимые навыки. Развивать способности сотрудника помогают многие подходы, от краткосрочных тренингов, благодаря которым он может оставаться в курсе последних достижений в отрасли, до поощрения долгосрочных, полезных для карьеры отношений. Правильный подход зависит от ситуации и предпочтений сотрудника. Рассмотрите приведенные ниже приемы как возможные варианты развития.

Тренинговые программы

Во многих сферах результаты обучения и развития устаревают очень быстро. В тех отраслях, для которых характерно непрерывное изменение и инновации, навыки теряют актуальность в считанные месяцы. Чтобы оставаться в курсе новых технологий, например, необходимо постоянно учиться.

Некоторые компании открывают «корпоративные университеты», где сотрудники могут знакомиться с последними достижениями в своей сфере и профессии. Такие программы позволяют организации подстроить курс обучения к собственной бизнес-стратегии и сфокусироваться на навыках, необходимых для ее успеха. Как руководитель вы должны знать, доступны ли эти опции вашим сотрудникам (если не знаете, всегда можно спросить в отделе по работе с персоналом). Если вы работаете в жестко регулируемой сфере вроде бухгалтерии, то традиционное аудиторное обучение может дать хорошие результаты.

Правда, подобные формальные программы требуют больших затрат времени и к тому же отвлекают сотрудников от работы. В некоторых быстро развивающихся областях — облачные вычисления, программирование и интеллектуальная обработка данных, например, — учебная программа меняется так быстро, что традиционные методы обучения не в состоянии за ней угнаться.

В подобных случаях стоит рассмотреть более гибкие варианты. Поощряйте сотрудников получать образование за пределами компании, в

местных школах или университетах или же на онлайн-курсах, которые, как правило, не так дороги, как очное обучение. Сегодня благодаря университетским онлайн-программам и компаниям электронного обучения (вроде Coursera, Lynda.com и Udemy) имеется богатый выбор онлайн-курсов, а также программ сертификации, получения высшего образования и повышения квалификации, независимо от географического положения. Вы можете помочь сотрудникам подобрать нужную программу, изучив солидные источники и курсы, которые предлагают обучение в нужных сферах в приемлемом темпе. Если проблема упирается в деньги, поговорите с отделом по работе с персоналом — не исключено, что ваша компания оказывает сотрудникам помощь в оплате обучения.

Делегирование задач

Некоторые сотрудники эффективнее учатся в процессе практической работы, чем с отрывом от производства. Делегирование позволяет протестировать и расширить их навыки за счет передачи определенных рабочих задач, не включая эти новые обязанности в разряд постоянных.

Используя данную технику развития, вы передаете сотруднику задание (свое или чужое) с тем, чтобы оценить его способности и поднять планку сложности. Делегируя одну из своих обязанностей, вы возлагаете на подчиненного не только определенную работу, но и ответственность за ее выполнение, что укрепляет доверие. Делегирование — это отличный способ продемонстрировать свою уверенность в способностях подчиненного. Вы как бы говорите: «Я уверен в том, что ты справишься с делом».

Каждый раз, передавая проект или задание, вы предоставляете сотруднику возможность проверить умение решать новые сложные проблемы. В некоторых случаях благодаря этому он получает опыт руководящей работы, например, учится принимать на себя ответственность, планировать и выстраивать сотрудничество с членами команды. Так или иначе, исключительно важно отслеживать прогресс сотрудников, обеспечивать обратную связь и наставлять по мере необходимости, чтобы быть уверенным, что они овладевают новым навыком.

Усложненные задания

Альтернативой делегированию является поручение отдельных, ограниченных по времени усложненных заданий. Этот метод особенно полезен для оценки готовности сотрудника, выражающего интерес к повышению, к более серьезной роли. Вместо того чтобы делегировать

задачу из списка текущих дел, разработайте задание, похожее на те, что сотруднику придется выполнять на новой должности. Самое главное, чтобы такие задачи были новыми для сотрудника или такими, с которыми он пока еще не очень хорошо справляется.

К подходящим временным заданиям для честолюбивых сотрудников можно отнести:

- разработку и запуск нового продукта или руководство новым проектом;
- возможность устранить проблему с бизнесом или с продуктом, например увеличить чистую прибыль от нового сервиса или вывести непопулярный продукт в новый клиентский сегмент;
- переход на другую должность в рамках ротации сотрудников. Например, на некоторое время переведите маркетолога в отдел продаж, предложите сотруднику короткую заграничную командировку или пригласите поучаствовать в комитете на уровне всей организации;
- стажировки, когда сотрудник на определенное время принимает на себя новую роль, прежде чем получить другую должность. (Подробнее о данном варианте можно узнать из врезки «Стажировки».)

При таком подходе к развитию особенно важно предельно четко разъяснять каждое свое действие. Это должен быть кратковременный эксперимент, а не постоянная смена обязанностей. В целях оценки установите четкие критерии успешности и сроки.

СТАЖИРОВКИ

Являясь, по сути, контрактом между руководителем и сотрудником, стажировка представляет собой договоренность, по которой сотрудник на короткое время принимает на себя новую роль. Данная тактика исходит из того, что в современном бизнесе нереально рассчитывать на пожизненную лояльность сотрудников. Сейчас мало кто работает в одной компании на протяжении всей трудовой карьеры. Однако велика вероятность того, что человек останется на несколько лет, особенно при наличии четко определенных целей.

Стажировка может служить индивидуальным планом по удержанию сотрудника, включающим веские причины довести стажировку до конца и устанавливающим четкие временные рамки для обсуждения его будущего в

компании. Как руководитель вы можете организовывать индивидуализированные стажировки, взаимовыгодные для сотрудника и для компании, с четкими условиями, ожиданиями, сроками и целями.

Когда Рид Хоффман основал LinkedIn, он установил четырехлетний срок стажировки для каждого из сотрудников с обсуждением результатов через два года. Если за эти четыре года сотрудник демонстрировал существенные достижения, компания помогала ему в карьерном росте — либо внутри, либо за ее пределами. За одной успешной стажировкой обычно следовала другая. Двух- и четырехлетние периоды согласуются со стандартным циклом разработки продукта в софтверном бизнесе, хотя применимы и в других отраслях.

Конец стажировки вовсе не обязательно должен означать конец работы сотрудника в вашей компании. Он вполне может оказаться началом другой стажировки, открывающей новые перспективы, например, в сфере реорганизации бизнес-процесса, разработки и запуска нового продукта или внедрения организационной инновации.

Вы как руководитель можете направлять сотрудника на стажировки, которые не контролируете. В таких случаях вам нужно поддерживать регулярный контакт со стажером, чтобы оценивать прогресс и профессиональный рост, а также с его непосредственным руководителем, знать точку зрения которого полезно. Это особенно важно, если вы хотите, чтобы после стажировки сотрудник вернулся в вашу команду в новом качестве.

Изменение характера работы

Изменение характера работы дает перспективному сотруднику возможность попробовать свои силы в новом задании, полностью изменяя характер деятельности. В данном случае вы вносите изменения в обязанности сотрудника, перепоручая рутинные, заурядные задания тем, кто больше для них подходит (или вообще исключая их). Затем вы замещаете эти задания обязанностями более высокого уровня, подразумевающими обучение. Например, если подчиненный с преимущественно административными обязанностями проявляет интерес к копирайтингу, попробуйте передать часть его административных функций помощнику, высвободив некоторое время для пробных письменных проектов.

Начальной точкой изменения является тщательный анализ всех заданий, связанных с работой. Вместе с подчиненным составьте список, отталкиваясь от формальной должностной инструкции и его списка текущих дел или опираясь на результаты проверок и регулярных обсуждений результативности. Ищите возможности поручить простые задачи другому члену команды или административному работнику. Помните, что задание

не обязательно стоит выполнять лишь потому, что его кто-то всегда выполнял. Возможно, вам удастся вычлениить ненужные или устаревшие виды деятельности, которые вообще можно упразднить, например подготовку командой еженедельных аналитических отчетов, когда автоматически генерируемого месячного отчета более чем достаточно. После этого подберите более серьезные обязанности и закрепите их за сотрудником на регулярной основе.

Изменение характера работы может упроститься в команде. Можно ли подобрать подчиненному партнера с дополняющими сильными сторонами, который будет участвовать в выполнении передаваемых задач? Требуется немало усилий, чтобы как можно лучше подогнать роль под сотрудника, однако этим в долгосрочной перспективе вы сэкономите себе время. Когда люди надрываются на неподходящей для них работе, они (а заодно и вы) редко получают хорошие результаты. Они намного более активны, эффективны и результативны, когда обязанности соответствуют их сильным сторонам и способностям.

Если вы полагаете, что кто-то в состоянии приносить больше пользы, не стоит просто взваливать на него новые обязанности. «Невидимое» повышение, которое не признает вклад сотрудника посредством соответствующего увеличения зарплаты или смены должности, снижает мотивацию. Оно может также привести к выгоранию сотрудника. Продумайте, как можно установить оптимальное соответствие работы и способностей сотрудника. Вспомните, что он хорошо делает и что дарит ему чувство удовлетворения, и придумайте, как это можно использовать. Талантливые руководители подбирают роли так, чтобы члены команды шли к успеху своим путем, полагаясь на свои сильные стороны и искореняя слабости.

В своей статье для *HBR* «Что делают выдающиеся руководители» автор и консультант Маркус Бакингом пишет о Мишель, менеджере из Walgreens, которая успешно скорректировала обязанности своего сотрудника Джеффри, чтобы задействовать его сильные стороны. Не особо общительный Джеффри отлично справлялся с четкими, конкретными поручениями, например с раскладыванием на полках нового товара или проверкой выкладки. В большинстве магазинов Walgreens один человек отвечает за определенный проход, включая раскладывание продуктов. Но чтобы в полной мере использовать склонность Джеффри к точности, Мишель поручила ему создание запасов и распределение продуктов — во всех проходах, — переложив обязанности по общению на коллег. Джеффри смог уделять время задачам, которые ему блестяще удавались и доставляли удовольствие, маскируя тем самым свою необщительность. Более того, в

результате ротации обязанностей его более коммуникабельные коллеги избавились от нудной в их понимании рутины и сконцентрировались на том, что получалось у них лучше всего: на обслуживании покупателей. После перераспределения обязанностей Мишель отметила повышение объема продаж, прибыли и удовлетворенности клиентов, а уверенность Джеффри выросла настолько, что он стал проявлять интерес к руководящей работе.

Задействование уникальных способностей каждого сотрудника способствует сплоченности команды. Коллеги признают и по достоинству ценят сильные стороны друг друга, помогая нивелировать имеющиеся слабости.

Следует отметить, что для сотрудника не всегда реально избавиться от нелюбимых обязанностей и заданий. Если один из членов команды вычеркивает из своего списка ту или иную функцию, которая не проявляет его с лучшей стороны, ее приходится выполнять другому работнику. В некоторых случаях, особенно когда на людей обрушивается все больше и больше работы, не всегда есть тот, кому можно подкинуть свои задачи. В такой ситуации следует искать иные возможности развития.

Наставничество и шефство

Помимо курсов и стимулирующих задач росту сотрудников способствует обмен опытом и знаниями с другими членами команды. Наставники — это люди, обладающие опытом, знаниями и кругозором, которые работают индивидуально с сотрудником, помогая ему в достижении целей. По словам консультанта в области менеджмента Тамары Эриксон, «хороший наставник в какой-то степени диагност, определяющий, что с вами сейчас происходит, а в какой-то — проводник, связывающий вас с советами, идеями, людьми и ресурсами, необходимыми для роста и продвижения»¹.

Наставники обучают, советуют, мотивируют и вдохновляют, обеспечивают руководство, помощь в построении карьеры и даже занимаются коучингом, способствуя профессиональному и личностному развитию. Они помогают сотрудникам противостоять трудностям, поддерживают и обеспечивают полезную обратную связь, указывая на аспекты, требующие улучшения. С учетом опыта, компетентности и достижений такие люди могут служить образцом для подражания, помогая остальным разобраться в организационной политике и создавая систему поддержки. Хотя вы можете не быть активным наставником для своих сотрудников, у вас есть все возможности помочь им отыскать подходящего наставника и правильно выстроить отношения.

Наставничество требуется не только честолюбивым выскочкам, оно приносит пользу людям на любом этапе карьеры. На различных стадиях карьеры человеку подходят разные типы наставников.

- **Наставник-коллега** подойдет на раннем этапе работы в компании, когда помощь особенно важна для быстрого освоения на новом месте. Такой наставник оказывает содействие и снабжает информацией о развитии навыков и основных организационных практиках. Наставнические отношения подобного рода довольно неформальны и устанавливаются через социальные и профессиональные сети.
 - **Карьерные наставники** действуют как советники и консультанты сотрудников после начального периода работы в компании. Такой наставник разъясняет контекст и показывает, как вклад отдельного сотрудника вписывается в общую картину и цели организации. Автор и генеральный директор Энтони Тьян поясняет: «Когда люди понимают свою текущую роль, ее последствия и свое будущее в компании, они переходят на новый уровень удовлетворенности и мотивации»². Наставники этого типа должны выступать в роли защитников и советников и встречаться с подопечными раз в полгода или в квартал.
 - **Наставники по жизни** обеспечивают бесценную поддержку людям, находящимся на средних или высших ступенях развития карьеры. Тьян объясняет, что на данном этапе люди нуждаются «в ком-то, кому могут довериться, не чувствуя никакой пристрастности. Этот человек как голос разума для сотрудника, столкнувшегося с трудным выбором в плане карьеры или обдумывающего смену работы». Хотя наставники по жизни не заменяют карьерных наставников или наставников-коллег, они могут поделиться мудростью. Обращаться к ним следует ежегодно.
 - **Шефы** похожи на наставников, но в их задачу входит не только поддержка, но и защита сотрудника. Как говорит экономист и автор Сильвия Энн Хьюллитт: «Если наставник помогает вам увидеть свою будущую должность, то шеф ратует за ваше продвижение и открывает перед вами дверь»³. Шефы могут подтолкнуть карьеру своего протеже до самых корпоративных высот, обеспечивая ему знакомство с топ-менеджерами, выдвигая его на передний план, предоставляя карьерные возможности, помогая расширять круг общения за пределами компании и давая общие советы. Эти люди
-

обычно занимают должность на два уровня выше сотрудника и имеют четкое представление о потенциальных будущих ролях.

Сотрудников не стоит ограничивать единственным наставником или шефом. Наоборот, им пойдет на пользу «сообщество развития», представители которого имеют познания в разных областях и разные точки зрения. Обращаясь к многочисленным источникам поддержки, вы уменьшаете вероятность утомить одного наставника или шефа или остаться без руководства, если этот человек уволится из компании или станет недоступным. Наставнические отношения могут длиться долго, даже всю жизнь, а могут закончиться через несколько часов или недель.

Как у руководителя, у вас должны быть возможности познакомить своего сотрудника с наставниками и шефами, которые могут дать толчок его карьере. Но где же их найти? Некоторые компании предлагают официальные программы, поощряющие наставничество. Если в вашей организации такой программы нет, спросите у сотрудника, чего он ожидает от наставнических отношений. Ищите наставников или шефов, которые:

- могут понять и сформировать долгосрочные профессиональные цели сотрудника. Это люди со схожим опытом или занимающие должность, в которой сотрудник хотел бы работать в будущем;
- пользуются влиянием в организации. Они знают, как все устроено, и могут помочь вашему подчиненному сориентироваться в рамках системы;
- обладают более высокой квалификацией, нежели ваш сотрудник, и поэтому могут помочь ему расти и развиваться в новых направлениях;
- имеют более богатый профессиональный опыт, чем у вашего сотрудника. Иногда это лица за пределами вашей компании или за пределами командной вертикали, вроде кого-то из отраслевой организации;
- не являются сотрудниками вашей организации и, следовательно, могут предложить более богатые перспективы и обеспечить еще более весомую поддержку честолюбивых сотрудников.

Обсудите также с подчиненным основные моменты, которые следует обговорить в начале отношений. Например, как часто нужно встречаться? Какого рода вопросы обсуждать? Каковы требования к конфиденциальности? Хотя вы можете предпринять некоторые шаги, чтобы

нацелить сотрудника на успех, именно от него зависит упрочение и сохранение наставнических отношений.

Все описанные в главе методы развития помогают сотрудникам культивировать навыки, необходимые для реализации профессиональных устремлений, однако не забывайте: ваши сотрудники уникальны, и каждому из них нужен свой путь обучения. Если хотите, чтобы усилия ваших подчиненных не пропали втуне, выберите вариант, оптимальным образом соответствующий их персональному стилю обучения, а затем разработайте план продвижения к успеху.

ПРИМЕЧАНИЯ

- 1.** Tamara Erickson, “Introduction: Taking Charge of Your Career,” in HBR Guide to Getting the Mentoring You Need, Harvard Business Review Press, 2014, 1.
 - 2.** Anthony K. Tjan, “Keeping Great People with Three Kinds of Mentors,” [HBR.org](https://hbr.org), August 12, 2011.
 - 3.** Sylvia Ann Hewlett, “The Right Way to Find a Career Sponsor,” [HBR.org](https://hbr.org), September 11, 2013, <https://hbr.org/2013/09/the-right-way-to-find-a-career-sponsor>.
-

Разработайте план развития

Профессиональное обучение, изменение характера работы, наставничество — ваш сотрудник может воспользоваться любыми доступными вариантами развития, но без стратегического плана вероятность реализовать все профессиональные цели и устремления невелика. Вы должны проложить четкий маршрут, оптимальный по вашему общему мнению, и наметить конкретные действия, позволяющие приобрести нужные для роста навыки. Другими словами, вам с сотрудником необходимо составить план развития.

Индивидуальный план развития включает конкретные цели, к которым сотрудник должен стремиться в долгосрочной перспективе, сроки и последовательные этапы. Как и целевые показатели, о которых говорилось в разделе 1, эти цели должны быть амбициозными, но достижимыми. В конце концов, если сотруднику не нужно напрягаться и проявлять усердие, он не будет расти.

Индивидуальные планы развития, равно как и цели, лучше всего прорабатывать вместе с сотрудником. Включаемые в него пункты должны учитывать профессиональные намерения сотрудника (о которых говорилось в главе 8), а также организационные потребности. Будет неплохо включить некоторые методы развития, рассматриваемые в последней главе. Но для этого сначала нужно понять, какой стиль обучения больше подходит сотруднику. После этого переходите к разработке плана.

Определите стиль обучения сотрудника

Не все варианты развития подходят абсолютно каждому сотруднику. Эффективный режим обучения одного человека может быть бесполезным для другого. На манеру обучения влияют психотип человека, образование и культурный багаж, а с учетом того, что на рабочем месте трудятся представители пяти поколений, организациям приходится еще подстраиваться к предпочтениям сотрудников. Например, цифровое поколение миллениалов тяготеет к онлайн-обучению и прочим технологичным подходам, в то время как представители других поколений предпочитают обучение без отрыва от работы, например наставничество или усложненные задания.

В своей статье в *HBR* «Что делают выдающиеся руководители» автор и консультант Маркус Бакингом выделяет три стиля обучения: анализирование, практическое действие и наблюдение. Их обязательно нужно учитывать при планировании методов развития персонала. Эти стили не являются взаимоисключающими, некоторые могут использовать комбинацию двух или даже всех трех стилей.

1. **Анализирование.** Аналитик жаждет информации. Задание он раскладывает на составные компоненты, изучает каждый элемент и восстанавливает целое. Аналитик предпочитает полностью подготовиться перед тем, как приступить к делу, поэтому обязательное чтение, классные занятия и ролевая игра являются для него эффективными способами овладения новыми навыками.
2. **Практическое действие.** Практик лучше учится в процессе определенной деятельности, а не подготовки. Метод проб и ошибок — неотъемлемая часть его обучения, поскольку он склонен оттачивать навыки в попытках разрешить проблему. Для практика лучше всего выбрать конкретное действие, простое и осуществимое, вкратце описать желаемые результаты и не мешать. По мере его развития постепенно повышайте сложность, пока он не овладеет ролью.
3. **Наблюдение.** Наблюдатель предпочитает увидеть весь проект или задание от начала и до конца с тем, чтобы ясно представить общий итог. Он хочет видеть, как детали складываются в единое целое. При работе с такими людьми лучше всего отказаться от классных занятий и практических руководств. Вместо этого отдавайте предпочтение наставничеству, позволяющему им понаблюдать за кем-то в действии.

Вместе с сотрудником определите, за счет чего он работает результативнее всего, и с помощью вопросов выберите стиль обучения. Не пытайтесь изменить выявленные предпочтения. Принуждая сотрудника идти неподходящей для него дорогой, вы заводите его в тупик. Примите как данность уникальность каждой личности и разработайте план, учитывающий особенности мышления и стимулирующие факторы.

Разработайте план

Проработка плана развития сотрудника требует времени и совместного

обсуждения с подчиненным. Возможно, прежде чем план приобретет законченный вид, к вашему обоюдному удовлетворению, вам придется встретиться несколько раз.

Попросите сотрудника набросать исходный вариант и объяснить, почему он выбрал те или иные опции. Людям более интересны планы, в создании которых они принимали непосредственное участие, а возможность начать дискуссию позволяет им обозначить собственный стиль обучения и предпочтения. Если требуется помощь в составлении плана, задайте следующие вопросы:

- Кто может помочь и поддержать вас, пока вы осваиваете эту сферу?
- Как я могу помочь вам научиться работать самостоятельно?
- Как мы будем оценивать успех в достижении этой цели?

При необходимости внесите свои предложения, но оставьте на усмотрение сотрудника финальный выбор варианта обучения.

Не ограничивайте сотрудника только одним направлением роста. Например, согласно правилу «70–20–10», известному так же как модель «опыт, общение, образование», не менее 70% пунктов плана должны приходиться на практическое обучение посредством усложненных заданий, 20% — на наставничество, 10% — на формальное обучение или образовательные программы. План сотрудника может включать одно-два стимулирующих задания, дополненные коучингом и формальным профессиональным обучением. Верность подхода определяется индивидуальной ситуацией и мнением сотрудника о собственных возможностях.

Затем определите необходимые ресурсы. Может быть, подчиненному понадобится личное рабочее пространство для участия в онлайн-курсах, новое программное обеспечение, которое он стремится освоить, или оплата регистрации на конференции с корпоративного счета. Может быть, нужно представить его потенциальным наставникам или шефам. Подумайте о ресурсах, необходимых подчиненному для успешного осуществления плана развития. Если вы не в состоянии позволить себе или предоставить нужные ресурсы, пересмотрите план и обсудите альтернативы.

Во время бесед с сотрудником оговорите, как его развитие скажется на зарплате и должности. У него могут появиться вопросы о том, что будет с изменением характера работы и усложненными заданиями в долгосрочном плане. Ясно дайте понять, является ли эта работа новой, сменой обязанностей, продвижением или испытанием. Развитие может повлечь или не повлечь изменения в статусе или заработной плате, и сотрудник

должен с самого начала понимать, на что ему рассчитывать.

Какой бы вариант развития вы вместе с сотрудником ни выбрали — будь то однодневный семинар, онлайн-курсы или делегированное поручение, — согласуйте сроки завершения или же обозначьте контрольные точки, если развитие представляет собой непрерывные отношения, как в случае с наставничеством. Без определенных сроков ваш сотрудник не будет иметь ясного представления о временных затратах на свое развитие.

Запишите свои решения — и приступайте к реализации

Перенесите готовый план на бумагу. Если в вашей компании есть форма индивидуального плана развития, зафиксируйте в ней результаты своих обсуждений. При отсутствии готовой формы создайте собственную, используя табл. 10.1 в конце главы как шаблон.

Как в случае с другими элементами управления результативностью, ваш разговор с сотрудником не является финалом процесса. Составьте график встреч для обсуждения успехов в развитии. Выберите дату через месяц или около того или включите эти беседы в регулярные контрольные проверки и сеансы обратной связи.

Не расстраивайтесь, если развитие подчиненного идет не так быстро, как хотелось бы. Обучение — сложный процесс, и развитие не всегда идет по прямой. Как руководитель, запаситесь терпением и позвольте сотрудникам совершать ошибки. Они не должны бояться исследовать и экспериментировать при обучении и освоении новых навыков.

Мало кто из членов команды рискнет превзойти себя ради амбициозной цели, если нет уверенности, что руководитель придет на выручку. Дайте понять, что доверяете им в новых испытаниях и верите в способность устранить промахи. Убедитесь в их готовности рисковать ради своего роста. Развитие и сохранение спокойной и безопасной рабочей атмосферы предполагает непрерывное обсуждение потребностей и возможностей, задач и препятствий — что работает, а что нет.

Предоставление сотрудникам возможности учиться и познавать окупается сполна. По мере достижения небольших успехов их уверенность растет, поэтому более серьезные проблемы пугают все меньше. Отступите и предоставьте им самостоятельность, позвольте самим добиваться результатов. Делегируя задание или решение, не пытайтесь отобрать его обратно. Помогайте каждому члену команды учиться на собственных ошибках и награждайте за успехи. Если видите, что кто-то не справляется настолько, что это приводит его в отчаяние или губительно сказывается на результатах, протяните руку помощи, внесите коррективы с тем, чтобы он

сумел отыскать подходящий для себя путь.

ТАБЛИЦА 10.1

Шаблон индивидуального плана развития

Укажите три основные цели развития, к осуществлению которых стремится сотрудник. Добавьте критерии оценки или ожидаемые результаты.

Цели развития	Критерии оценки/ожидаемые результаты
1.	
2.	
3.	
Цель 1: Тактика развития: <i>Выберите тренинги, делегирование, усложненные задания или наставничество и шефство.</i>	

Опишите проект:

Задания по проекту и планы их выполнения:

Сроки с контрольными точками:

Цель 2: Тактика развития: <i>Выберите тренинги, делегирование, усложненные задания или наставничество и шефство.</i>
--

Опишите проект:

Задания по проекту и планы их выполнения:

Сроки с контрольными точками:

Цель 3: Тактика развития: <i>Выберите тренинги, делегирование, усложненные задания или наставничество и шефство.</i>
--

Как развивать проблемных сотрудников

В каждой организации можно встретить разных работников, от блестящих звезд до проблемных сотрудников. На одном конце шкалы находятся А-игроки, лучшие 10% персонала с выдающимися результатами. В-игроки, отличающиеся стабильной средней результативностью, качественно выполняют свою работу и в целом составляют прочный костяк отделов и подразделений. Эти две группы образуют основную часть трудового коллектива и демонстрируют неизменно высокие показатели.

Нижние 10% занимают С-игроки. Их результаты с натяжкой можно назвать приемлемыми. К ним не относятся эффективные члены команды, которые просто испытывают затруднения с тем или иным аспектом своей работы. Эти сотрудники постоянно недорабатывают и не обеспечивают необходимые вашей команде и компании результаты.

Было бы заманчиво проигнорировать данную категорию работников — а то и вовсе уволить ее без долгих церемоний. В конце концов, разве руководители не должны уделять большую часть времени и сил сотрудникам, приносящим максимальную пользу? Однако отказ от профессионального развития С-игроков влечет за собой целый ряд серьезных проблем. Представители данной категории зачастую:

- мешают продвижению более талантливых сотрудников;
- нанимают других С-игроков, которые понижают планку результативности во всей компании;
- являются плохим примером для подражания, демонстрируя низкую результативность коллегам и непосредственным подчиненным;
- насаждают культуру посредственности, которая отталкивает талантливых и честолюбивых людей от вашей команды и организации.

Более того, на замену сотрудника уходит масса времени — и даже первоклассный новичок все равно проходит период обучения и адаптации, прежде чем начинает приносить пользу. Так что, хотя порой увольнение С-игрока действительно является наилучшим решением, к нему редко стоит

прибегать в первую очередь. В ваших интересах и в интересах компании — равно как и низкорезультативного сотрудника — распознать и исправить истинные причины низких результатов.

Познакомьтесь с тремя «О» работы с С-игроками — общение, обучение и отставка, — предложенными Джоном Бальдони, который возглавляет практику развития лидерства в международной консалтинговой фирме N2Growth.

Общение: определите, в чем причина проблемы

Чтобы устранить проблему, необходимо сначала установить первопричину. В основе низкой результативности, как правило, лежат четыре фактора:

- **Отсутствие ясности.** Знает ли ваш сотрудник, чего вы от него ждете?
- **Недостаток старательности.** Уделяет ли сотрудник достаточно времени и сил своей работе?
- **Отсутствие чувства стратегии.** Руководствуется ли сотрудник последовательным планом?
- **Скромные таланты.** Обладает ли сотрудник навыками, знаниями и способностями, чтобы хорошо выполнять работу?

Чтобы определить причину низких результатов, соберите необходимую информацию. Выясните детали неудовлетворительной работы: что человек делает или не делает? Прежде чем приступать к обсуждению проблем с отстающим, подготовьте факты и наблюдения. Так же как вы делаете при подготовке к предоставлению обратной связи, выясните мнение коллег, супервайзеров и непосредственных подчиненных — но не забывайте о конфиденциальности. Учитывайте также профессиональные качества, требуемые для работы. Обладает ли сотрудник необходимыми навыками для эффективного выполнения своих обязанностей?

Спросите себя, не усугубляете ли вы проблему сами? Ясно ли вы изложили свои ожидания? Достаточно ли ресурсов и свободы вы предоставили для выполнения работы? Стоит присмотреться к своему отношению к сотруднику, которое вполне может оказаться незаслуженно негативным. Возможно, с определенными видами задач он справляется хорошо, возможно, весьма удовлетворительно потрудился в некоторых проектах, но вы не замечаете эти доказательства, поскольку зациклились на недостатках. Какие качества или умения помогли ему хорошо справиться с работой в этих случаях? Если вы сумеете определить сильные стороны,

проявленные в подобных ситуациях, можно попробовать смоделировать аналогичные условия в других аспектах работы. Даже если качественная работа скорее исключение, нежели правило, возможно, есть смысл оставить человека в компании.

Личные проблемы — скажем, здоровье, семейные трудности или даже выматывающий переезд в новый дом — также могут временно выбить человека из колеи и мешать ему уделять должное внимание работе. Если вы заметили снижение результативности у прежде старательного и ответственного работника, удостоверьтесь, не личные ли проблемы тому виной. Это ценные кадры, поэтому постарайтесь придумать, как разрешить сложившуюся ситуацию.

Познакомьтесь с примером Филиппа, подчиненного Элли, который никогда не мог вовремя сдать правильные и полные сметы. Элли уже несколько раз поднимала данный вопрос, однако ничего не менялось. Чтобы составить полное представление, Элли обратилась к своим записям, сделанным во время предыдущих обсуждений, а также расспросила коллег, чтобы узнать их мнение.

Но на этом Элли не остановилась, а всерьез задумалась о своей роли. Ей казалось, она четко изложила Филиппу свои требования, но ему все равно не удавалось своевременно предоставлять сметы. Филипп был командным игроком и отлично выполнял прочие свои обязанности, но ведь и составление смет входило в их число. Элли пришла к выводу, что будет разумно дать Филиппу время исправиться и измениться.

Рассмотрев проблему с разных углов, ознакомьте сотрудника с собранными фактами, дайте честный и открытый отзыв и — если человек демонстрирует готовность — разработайте план по улучшению и совершенствованию.

Обучение: работа по улучшению

Перед встречей уведомьте подчиненного заранее о том, что хотели бы обсудить его результативность и развитие. При встрече опишите проблемное поведение и его последствия для команды. Перечислите конкретные составляющие проблемы — не описывайте ее в общих чертах. Например, Элли могла бы обратиться к Филиппу так: «Ты задержал подачу последних смет, и я нашла в них несколько серьезных ошибок. Есть парочка-другая просчетов, которые можно объяснить невнимательностью к деталям, но у меня ушло много времени на проверку и исправления. А когда ты не сдаешь смету вовремя, моей помощнице приходится выяснять, чья смета отсутствует, и отслеживать готовность документов. Это отвлекает ее

от выполнения других обязанностей».

Так же, как и при обсуждении обратной связи, обращайтесь по возможности к контексту. «Мы говорим об этой проблеме уже не в первый раз. Согласно моим записям, речь о ней шла в прошлом квартале и в прошлом году. Тем не менее ситуация не меняется». Четко сформулируйте, каких улучшений вы ожидаете: «Исправь эти сметы и подай к указанному сроку, если хочешь оставаться членом нашей команды и компании».

Хотя принять столь прямолинейный подход сотруднику может быть тяжело, заверьте его в своем желании помочь. Возьмите на вооружение приведенные ниже фразы:

- «Я вижу у тебя недоработки и считаю, ты можешь работать лучше. Как нам исправить ситуацию?»
- «Что мы можем попробовать изменить, чтобы помочь тебе достичь поставленных целей?»
- «Как я могу помочь тебе повысить эффективность?»

Поддержка с вашей стороны помогает сотруднику подавить в себе желание защищаться и проявить больше готовности к исправлению поведения.

Оцените готовность сотрудника к изменениям

Даже при очень сильном желании вы не можете навязывать то, что, по сути, является обязанностью сотрудника. Прежде чем вкладывать ресурсы в развитие отстающих сотрудников, удостоверьтесь, что они заинтересованы в совершенствовании.

Обозначив проблему, внимательно выслушайте ответ сотрудника и постарайтесь понять, готов он к конструктивному обсуждению или нет. Он воспринимает ваши реплики в штыки, оправдывается, заявляет о приемлемом качестве своей работы? Или приводит убедительные объяснения причин, стоящих за поднятыми вами проблемами? Может быть, плохая работа обусловлена недостаточными ресурсами, будь то персонал, бюджет, время или поддержка со стороны руководства. А может, сотрудник не до конца понимает, что от него ожидают, или не обладает необходимыми навыками. Может, все дело в чьей-то еще низкой результативности, скажем, в задержке из-за одного из подчиненных, который вовремя не сдал полный и правильный проект бюджета.

В процессе разговора Элли следила за тоном и невербальными сигналами Филиппа. Его не удивили ее отзывы, хотя он и колебался, прежде чем выложить свою историю. Элли чуть надавила, желая выудить больше

подробностей, и Филипп рассказал, что чувствует неуверенность в отношении смет, и даже если члены команды без задержек предоставляют информацию, их сдача нередко задерживается из-за боязни ошибок, которые проскакивали раньше. Он не мог отыскать эти ошибки, но, зная, что они есть, начинал нервничать и задерживать сдачу.

Подготовительная работа и активное слушание помогают отличить искренние объяснения от защитных оправданий некачественной работы. Честные ответы указывают на готовность человека к изменениям. Когда отстающий сотрудник демонстрирует озабоченность проблемой и желание попытаться изменить ситуацию, выработайте вместе с ним конкретный план действий. Если же он не проявляет интереса к переменам, вам, возможно, придется рассмотреть иные альтернативы развития.

Разработайте план по улучшению

Если подчиненный готов к сотрудничеству, четко и недвусмысленно обозначьте свои ожидания в отношении результатов и вместе с ним составьте пошаговый план изменений. Выражайтесь конкретно: что каждый из вас будет делать по-другому? Какие измеримые действия будут указывать на прогресс? Во многих случаях проблемы с результативностью являются следствием несоответствия ожиданий руководителя и сотрудника. Назовите три самые важные обязанности сотрудника и попросите его сделать то же самое. Сравните результаты. Может оказаться, что благодаря приведению ожиданий в соответствие и постоянному обсуждению во время контрольных проверок ваш подчиненный вскоре встанет на правильный путь.

Хотя чаще всего сотруднику полезно самому составлять исходный план улучшений, культивируя в себе чувство сопричастности, в случае отстающего сотрудника следует действовать более директивно. Сформулируйте четкое требование с конкретными сроками и убедитесь в том, что оно понято. Элли, например, предложила Филиппу: «Установи ежеквартальное напоминание за несколько недель до подачи сметы, чтобы попросить остальных членов команды завершить свою часть работы, и оставь окно для сбора данных и уточнения всех вопросов. Тогда ты сможешь вовремя подавать полные и исчерпывающие сметы, и нам не придется снова возвращаться к этой теме».

Подобное обсуждение открывает перед вами возможность рассмотреть различные варианты развития, имеющиеся в распоряжении сотрудника. Скажем, Филиппу мог бы пригодиться онлайн-тренинг или курс повышения квалификации — по составлению смет или Excel. Если у него есть коллега,

который стабильно подает безукоризненные сметы, Элли могла бы свести их вместе и предложить обсудить тонкости их подготовки. Возможно, проблема кроется не столько в смете, сколько в умении Филиппа руководить своими подчиненными. В таком случае ему бы пошли на пользу тренинги по выработке лидерских качеств или наставничество. Что бы вы ни решили, письменно фиксируйте результаты обсуждений и согласованный план.

Реализация плана

Составьте график регулярных встреч для обсуждения прогресса или попросите сотрудника периодически отчитываться об успехах. (Если он этого не делает, вполне вероятно, он не желает работать над исправлениями.)

Например, Элли отправила Филиппа на курс по составлению смет с тем, чтобы он научился выявлять ошибки в своих сметах и сметах подчиненных. Она запланировала встречу за несколько недель до подачи очередной сметы, чтобы ознакомиться с собранной им к тому моменту информацией и прояснить возникшие вопросы. На протяжении последующих недель они встречались еще несколько раз, прежде чем он подал окончательную смету без единой ошибки. Элли также дала Филиппу несколько рекомендаций в отношении одного из сотрудников, который постоянно предоставлял неполные данные.

Такая работа потребовала довольно много времени, но регулярные встречи окупились: следующая смета Филиппа была подана в срок и не содержала ошибок. Он добился заметных успехов и продемонстрировал явную заинтересованность в изменении к лучшему. «Думаю, теперь я лучше контролирую процесс, — заметил он. — Но можем ли мы на всякий случай встретиться, чтобы просмотреть проект сметы перед подачей в следующем квартале?»

В дополнение к контрольным встречам предоставляйте сотруднику обратную связь в режиме реального времени. Хвалите за положительные изменения и уделяйте внимание развитию и исправлениям. Дайте понять, что вы замечаете и цените результаты его усердного труда.

Отставка: понимайте, когда нужно попрощаться

На изменение поведения и улучшение результативности требуется время, поэтому не рассчитывайте на мгновенную трансформацию. Чтобы обучение и развитие принесли плоды, сотрудник должен обладать

способностью освоить нужные навыки. Если он полон энтузиазма, но не демонстрирует даже малейшего прогресса, разберитесь, почему так происходит. Сообщите, что он не отвечает вашим ожиданиям, и выясните его отношение к происходящему. Вы можете сказать, к примеру: «Ситуация с навыками, которые мы определили как важные, не изменилась ни на йоту. Мы установили слишком высокие или нереалистичные ожидания? Может быть, к овладению этими навыками можно подойти с другой стороны?» Как вариант можно пригласить для участия еще кого-нибудь, возможно, другого члена команды, для проведения коучинга вместо вас.

Если сотрудник и дальше остается в отстающих, подумайте, подходит ли он для данной должности, задания или обязанности. Если он демонстрирует готовность, попробуйте переключить его на работу, где требуются именно те навыки, что у него есть.

Когда сотрудник не желает меняться к лучшему или выполняет лишь базовые функции, вам придется принимать решительные меры. Старайтесь решать проблемы сразу же при их возникновении. Акцентируйте внимание не на совершенствовании посредством коучинга или развития, а на разъяснении последствий, которые не заставят себя ждать, если результативность так и останется низкой. Выражайтесь однозначно и без увиливаний. «Подобное случается уже в третий раз, и, поскольку твое поведение не меняется, я должен разъяснить тебе последствия». Если и после искренних попыток улучшить работу сотрудника вы не наблюдаете никаких изменений в лучшую сторону, приходится сделать вывод о том, что данный человек не подходит вашей организации.

Увольнение сотрудника — процесс болезненный, но оно может оказаться наилучшим выходом как для компании, так и для команды, ведь работа бок о бок с отстающим только расхолаживает. В процессе обязательно документируйте прогресс (либо его отсутствие), чтобы защитить себя от потенциального судебного иска, а также проконсультируйтесь с юридическим отделом и отделом по работе с персоналом по поводу того, как лучше организовать увольнение.

РАЗДЕЛ 4

Формальная аттестация

Минусы (и плюсы) ежегодных аттестаций

Аттестация — это формальный метод, позволяющий определять, насколько хорошо сотрудник справляется с работой в части сформулированных целей и ожиданий. Аттестация традиционно проводится раз год, хотя некоторые организации проводят ее каждые полгода или каждый квартал, а также при необходимости зачастую добавляют неформальные контрольные встречи. Аттестация является одновременно и подтверждением, и формализацией текущей обратной связи и обсуждений, посвященных развитию, которые должны быть обязательным элементом отношений руководителя с каждым сотрудником.

Процедура аттестации обычно не вызывает восторга, особенно у тех, кого оценивают. По большому счету, это самый напряженный разговор сотрудника за весь год. Даже блестящие работники относятся к процессу аттестации с опаской. Формальная оценка — особенно такая, от которой зависит заработная плата, — мало кому доставляет удовольствие.

Занятые руководители тоже не в восторге от аттестации. Она отнимает довольно много времени, требует подготовки, администрирования, работы с документацией и последующих контрольных мероприятий, индивидуальных для каждого сотрудника. Для руководителя с большим штатом в подчинении аттестация каждого работника сопряжена со значительными временными затратами. Исследование, проведенное консалтинговой компанией СЕВ, показало, что среднестатистический руководитель тратит на ежегодные аттестации примерно пять недель¹. Этот процесс для руководителей тоже стресс: мало кому из них нравится сообщать людям, что те справляются с работой не так хорошо, как хотелось бы. «Во время аттестации, по сути, один человек оценивает другого, — говорит Дик Гроут, автор книги «Как правильно проводить аттестацию». — В глубине души это вызывает чувство дискомфорта»².

Однако при грамотной организации формальные оценки помогают поощрять качественную работу и бороться с низкой результативностью. В идеале аттестация — это возможность проанализировать результативность и потенциал, а также помочь подчиненному стать лучше в будущем, а не сделать выговор за прошлые ошибки. Если вы видите основную обязанность руководителя в получении результатов с помощью подчиненных, то

системный подход к оценке их работы представляется естественным выбором. Помимо того что аттестация помогает составить представление о результативности сотрудника, она облегчает руководителям и компаниям принятие взвешенных, разумных решений по заработной плате, развитию и продвижению. Тщательно задокументированные оценки защищают организации от судебных исков со стороны сотрудников, которых уволили, понизили в должности или оставили без прибавки.

Возможно, ваша компания требует проведения аттестации раз в год, однако в последние годы такая практика ставится под сомнение, в особенности в отношении квалификационных рейтингов. Если вы гибко подходите к формальным оценкам, то можете учитывать эти критические замечания.

Минусы ежегодной аттестации

Исторически главным на ежегодной аттестации было определение, кого награждать, кого удерживать, а кого увольнять. У традиционной аттестации два основных источника: система «служебной аттестации», появившаяся в Вооруженных силах США во время Первой мировой войны, и модель обязательного рейтингования Джека Уэлча, применявшаяся в GE, в соответствии с которой лучших 10% сотрудников награждали, а худших 10% увольняли.

Поскольку традиционное управление результативностью подвергается жесткой критике, многие организации приходят к выводу, что формальные аттестации не оправдывают ожиданий — иными словами, не способствуют улучшению результативности сотрудников. Когда быстрое обновление является источником конкурентного преимущества, система, ориентированная на оценку прошлых результатов, не помогает людям идти вперед.

Организации также все чаще ставят под сомнение достоверность самих оценок, в особенности когда дело касается рейтингов, где унифицированности невозможно достичь в принципе. Рейтинги по своей природе субъективны — два руководителя могут совершенно по-разному оценивать квалификацию одного и того же человека, вследствие чего рейтинги больше говорят о руководителе, чем об оцениваемом сотруднике. Более того, задача по оценке сотрудника возлагается на его «официального» руководителя, но ведь сотрудник может работать в разных командах или под началом разных руководителей. Остается непонятным, может ли точка зрения одного менеджера охватить полный спектр результатов члена команды. Из-за чрезмерного акцента на индивидуальном вкладе каждого

сотрудника традиционные системы оценки не подходят для командной работы или сотрудничества, важность которого непрерывно растет.

Определенные недостатки процесса оценки обусловлены тем, что во время аттестации обсуждается не только результативность. Нелегко вести открытый диалог о проблемах с результативностью, когда это связывается с премиальными выплатами. Кроме того, аттестация, нередко призванная улучшать ситуацию, проходит особенно напряженно в случае существенных проблем с результативностью. «На традиционных корпоративных аттестациях персонала сильно сказывается страх перед судебными разбирательствами, — пишет Патти Маккорд, бывший директор по персоналу Netflix, в статье для *HBR* “Как Netflix реформировала работу своего HR-подразделения”. — В теории, если вы хотите от кого-то избавиться, вам нужен документальный след, доказывающий низкое качество работы в прошлом». Когда эти беседы ведутся лишь с целью обезопасить себя в случае судебного иска, на совершенствовании сотрудников можно ставить крест.

Разрыв между встречами в целый год также препятствует возможности обнаружить реальные изменения в качестве работы. Подобные ежегодные аттестации персонала сравнивают с ежегодным обследованием у врача. Данное сравнение не совсем уж далеко от истины, но всякий, кому хоть раз доводилось бывать в приемном отделении скорой помощи, знает, что один медосмотр в год не равнозначен регулярной заботе о здоровье. Что, если у вас имеется требующее постоянного контроля заболевание вроде астмы? Что, если вы потянули лодыжку или подхватили инфекцию? Ждать ежегодного врачебного осмотра в таких случаях невозможно — и точно так же дело обстоит с ежегодной оценкой результативности.

Во время аттестации оценивают то, как сотрудники выполняют или не выполняют цели, поставленные на год вперед. Но если организация не в состоянии спрогнозировать потребности на столь далекую перспективу, то оценка людей по достижению краткосрочных целей и приоритетов представляется более разумной, нежели оценка по годовым целям. Организации, в особенности предоставляющие консалтинговые и прочие профессиональные услуги, также вынуждены уделять больше внимания обучению и развитию. Когда речь заходит об умственном труде, именно тщательно продуманные возможности для обучения, включая обратную связь и коучинг, помогают превратить «зеленых» вчерашних студентов в опытных профессионалов. Содержательная обратная связь и коучинг со стороны руководителей приносят больше пользы благодаря частым контрольным встречам.

Более того, некоторые сотрудники *хотят*, чтобы их результаты

оценивались чаще одного раза в год, в частности это касается тех, кто (как миллениалы) стремится учиться и развиваться. Если заставлять их ждать целый год, чтобы поделиться обратной связью, то беседа с вами будет очень напряженной. Сотрудников не должна удивлять оценка руководителя. Если подобное происходит, они занимают оборонительную позицию или вовсе не желают слышать ваши замечания. Чтобы и дальше качественно работать, им нужно получать от руководителя свою дозу внимания куда чаще, чем раз в год.

Поэтому нет ничего удивительного в том, что, по словам Питера Капелли, профессора Школы бизнеса Уортона, «аттестация относится к числу самых широко распространенных и также самых непопулярных рабочих процедур»³. Но если у традиционного подхода столько недостатков, что делать руководителям — и организациям в целом?

Альтернативные подходы к формальной аттестации

Когда-то отказ от традиционной практики аттестации казался кощунством, однако все больше компаний пытаются обойтись без нее и разработать способы более эффективного управления результативностью. К концу 2015 г. не менее 30 компаний из списка Fortune 500 полностью пересмотрели свой подход к оценке результатов⁴.

Deloitte, например, заменила прежнюю громоздкую систему оценки и рейтингов более рациональной новой моделью: «более оперативной, индивидуализированной, действующей в режиме реального времени — нацеленной на повышение будущей результативности, а не на оценку прошлых заслуг». Так пишут Маркус Бакингом и Эшли Гуделл в статье для *HBR* «Управление результативностью — новый взгляд». Вместо сложного процесса круговой обратной связи консалтинговая фирма внедрила ежеквартальные «мгновенные снимки результатов». В Deloitte понимали: если люди неточно оценивают чужие навыки, то о собственных чувствах и намерениях они говорят совершенно однозначно. Компания пришла к выводу, что вместо выяснения мнения большого числа людей о том или ином сотруднике, лучше задавать непосредственному руководителю команды четыре ключевых вопроса, смысл которых сводится к тому, что он намерен делать в отношении сотрудника, а не что он думает о нем. Этот новаторский опросник охватывал четыре сферы: оплату труда, командную работу, низкую результативность и продвижение. Ежеквартальный мгновенный снимок дополнялся еженедельными контрольными встречами.

Netflix также отказалась от формальной аттестации, мотивируя свое решение тем, что она отличается «слишком большой ритуальностью и

проводится слишком редко». В ней поощряются регулярные беседы руководителей и подчиненных, однако в компании также действует практика неформальных круговых опросов, где просят перечислить те действия, которые коллеги должны перестать, начать или продолжать делать. Поначалу для сбора ответов в Netflix пользовались специальной программой, но затем перешли к обратной связи с указанием имен и даже личным беседам. По словам Маккорд, «если вы просто и откровенно обсуждаете результативность на регулярной основе, то можете получить достойные результаты, по крайней мере, лучше тех, что получаются при оценке всех без исключения по пятибалльной шкале».

Другие компании сохраняют годовую аттестацию, но вносят в нее некоторые изменения. Facebook, например, проанализировав свою систему управления результативностью, пришла к выводу, что 87% сотрудников хотят сохранить существующие рейтинги результативности⁵. Поэтому там оставили ежегодную аттестацию, но пересмотрели оценочный процесс, чтобы сделать его более справедливым и прозрачным и сместить акцент на развитие персонала.

В настоящее время GE, инициатор традиционного процесса аттестации, заменяет давно действующую систему подходом в режиме реального времени. Теперь руководители и их подчиненные проводят частые неформальные «контактные» беседы с тем, чтобы установить или обновить приоритеты, зависящие от потребностей клиентов. Вместе с тем эти регулярные обсуждения с прицелом на будущее дополняются итоговой беседой в конце года (мало чем отличающейся от традиционной ежегодной аттестации), в ходе которой руководитель и подчиненный анализируют достигнутые результаты и намечают перспективы. На основе этих обсуждений руководители принимают решения о заработной плате, продвижении и вариантах развития — так же, как они делали в рамках прежней системы GE. Правда, благодаря новому подходу руководитель и сотрудник располагают более обширными данными о вкладе и результатах сотрудника на протяжении года, поэтому обсуждения в конце года становятся более значимыми и ориентированными на будущее⁶.

Компании также переосмысливают использование отнимающих много времени старых систем и процессов, предоставляя руководителям все больше свободы в оценке сотрудников. Полагаться на логику и здравый смысл куда эффективнее, чем цепляться за жесткие формальные процедуры. Новые подходы к оценке предполагают более частые обсуждения и сокращение бумажной работы, что делает их менее тяжеловесными и формализованными, более гибкими и адаптивными.

Эти организации, надо отметить, составляют небольшой процент

компаний, меняющих отношение к формальной аттестации. Традиционные ежегодные оценки все еще широко используются. Согласно исследованию журнала *Human Resource Executive*, «несмотря на шумиху вокруг отказа от формальных аттестаций, подавляющее большинство организаций продолжают использовать традиционные средства получения и обмена информацией по результативности»⁷. Отчасти это можно объяснить реальной необходимостью оценивать персонал. Результативность в обязательном порядке нужно измерять и оценивать — и, если отказаться от процесса аттестации, эти оценки останутся неизвестными для сотрудников. Руководители могут делать выводы о результативности подчиненных, но без возможности получения вводной информации от сотрудника. К тому же без оценок или числовых показателей крайне трудно единообразно привязать финансовые вознаграждения к результатам.

Отказываясь от ежегодной аттестации, организации должны чем-то ее заменить, будь то более частые формальные оценки — раз в полгода или в квартал — или периодические неформальные контрольные встречи.

Оценка результативности в перспективе

Так что же все это означает для вас как руководителя? Если только вы не генеральный директор, вряд ли вам удастся кардинально преобразовать подход к аттестации во всей компании, но у вас есть возможность контролировать управление результативностью своей команды. Если компания требует проводить аттестацию — раз в год, полгода или квартал, — вы должны, безусловно, ее проводить. Но на протяжении периода оценки вы можете предпринимать дополнительные меры, позволяющие следить за тем, как сотрудники продвигаются к целям и растут вместе с организацией.

Возьмите за правило встречаться с каждым из подчиненных раз в неделю — или хотя бы раз в месяц — и задавать ему два главных вопроса: «Что ты собираешься сделать на этой неделе (в этом месяце)?», «Какая помощь от меня нужна тебе?». Такие неформальные беседы не требуют заполнения многочисленных бумаг. Контрольные встречи — лучшая возможность предоставить актуальную и полезную обратную связь, а также скорректировать курс в режиме реального времени.

Проверенные способы проведения периодической аттестации облегчают работу вам и являются более эффективными для сотрудников — мы обратимся к ним в последующих главах.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. “The Real Impact of Eliminating Performance Ratings: Insights from Employees and Managers,” CEB Global, 2016.
 2. Цитировано в Ребека Найт, “Delivering an Effective Performance Review,” [HBR.org](https://hbr.org), November 3, 2011, <https://hbr.org/2011/11/delivering-an-effective-perfor>.
 3. Peter Cappelli, “The Common Myths About Performance Reviews, Debunked,” [HBR.org](https://hbr.org), July 26, 2016.
 4. Lori Goler, Janelle Gale, and Adam Grant, “Let’s Not Kill Performance Evaluations Yet,” *Harvard Business Review*, November 2016.
 5. Там же.
 6. Peter Cappelli and Anna Tavis, “The Performance Management Revolution,” *Harvard Business Review*, October 2016.
 7. “Seeking Agility in Performance Management,” *Human Resource Executive*, <http://hr1.silkroad.com/hr-exec-agility-performance-management>.
-

Оценивайте результативность, но пересмотрите параметры оценки

Не существует единственно правильного способа оценки результативности, однако подготовительная работа полезна во всех случаях как вам, так и вашему подчиненному. Оценивать результативность необходимо в привязке к тем целям, что вы определили сообща. Для выявления разрыва между целями и достигнутыми результатами можно использовать методы, описанные в разделе 2.

Следует также оценивать поведение, не связанное явным образом с какой-либо конкретной целью. Командная работа, коммуникативные навыки, лидерство, инициативность, целеустремленность, продуктивность и добросовестность — все эти профессиональные качества влияют на выполнение сотрудником своих обязанностей. Целесообразно также принимать во внимание проявления гражданского поведения, например помощь коллегам или радушный прием новичков, которое укрепляет сотрудничество и улучшает рабочую атмосферу.

Собирайте данные о результативности

Избирательная память и ограниченность восприятия руководителя легко искажают оценки. Одна серьезная ошибка или достижение в течение оценочного периода могут врезаться руководителю в память и перевесить все прочие действия сотрудника за это время. Поскольку в памяти свежее всего результаты работы в последний период, они получают при оценке более значительный вес, чем следовало бы. Во избежание подобной проблемы обращайтесь к разным источникам информации, чтобы нарисовать как можно более полную картину.

При оценке результативности рекомендуется принимать во внимание ряд ресурсов. Письменное фиксирование регулярной обратной связи, коучинга и обсуждений развития дает массу материалов для работы. Вы можете также собрать отзывы других членов команды и дополнить собственные наблюдения. Но для начала полезно выяснить точку зрения самого сотрудника.

Предложите сотруднику провести самооценку

Примерно за две недели до оценочной встречи попросите подчиненного заполнить анкету самооценки. Этот документ позволит вам учесть мнение сотрудника в процессе подготовки к разговору, чтобы не столкнуться с неожиданностями во время формальной аттестации. Польза самооценки еще и в том, что она создает атмосферу сотрудничества, благодаря чему человек становится более открытым для последующей обратной связи.

Некоторые организации используют готовые оценочные формы или опросные листы. В них могут включаться следующие вопросы:

- В чем заключаются твои наиболее значимые достижения с момента последней аттестации?
- Достиг ли ты целей, поставленных на текущий оценочный период?
- Превзошел ли ты какую-либо из целей? Какую именно? Что тебе помогло перевыполнить план?
- Имеются ли у тебя сейчас затруднения с какими-либо целями? Какими именно? Что мешает достижению этих целей (недостаточные навыки, нехватка ресурсов, плохое руководство)?
- Данный оценочный период лучше или хуже предыдущего на этой должности?
- Какие аспекты работы ты считаешь наиболее и наименее интересными или приятными?
- Что тебе больше всего нравится и не нравится в работе в нашей организации?
- Какие задания и цели на следующий год ты считаешь наиболее важными?
- Чем я, как твой руководитель, или организация в целом могут помочь тебе добиться большего успеха?

Ответы на эти вопросы повышают способность сотрудника учиться и размышлять во время подготовки к аттестации. Сам процесс размышления над этими вопросами помогает сотруднику воспринимать аттестацию не как обязательную рутину, а как искреннюю попытку помочь понять, какой вклад он вносит в компанию и как может добиться успеха.

Даже если от вас не требуют использования официальной формы для самооценки, получить определенную информацию от подчиненного все-таки необходимо. Попросите его перечислить наиболее важные достижения

и успехи — проекты, задания, соответствующие инициативы — за оценочный период и убедитесь, что вы не упустили ничего из положительных результатов. Это можно сделать в виде простого электронного письма в несколько пунктов. Попросите подчиненного назвать людей, которые могут дать отзыв о его результативности (круговая обратная связь). Собранная информация помогает составить более полное представление о работе сотрудника и его проблемах, поскольку руководитель не обязательно видит и знает все, чем сотрудник занимается и с какими трудностями сталкивается каждый день. Она к тому же помогает освежить память и направить в положительное русло мероприятие, которого страшатся многие участники.

Некоторые утверждают, что самооценка совершенно бесполезна. Дик Гроут, эксперт по вопросам оценки результативности, говорит, что самооценка создает у сотрудника неверное представление о сути аттестации, не говоря уже о ложном ощущении сотрудничества, особенно если речь идет о неприемлемом качестве работы. Заполнение анкеты самооценки наводит сотрудника на мысль о том, что он принесет свою оценку, вы — свою, и вы вдвоем выработаете окончательную оценку. Однако оценка результативности — это фиксация вашего мнения о качестве работы подчиненного, а не переговоры.

В неоднозначных случаях — например, когда работа отстающего сотрудника неприемлема и требует незамедлительного вмешательства — возможно стоит отказаться от самооценки. Но если в процессе аттестации вы все-таки прибегаете к данному приему, ясно дайте подчиненному понять, что предоставленные им ответы составляют лишь часть данных, что вы анализируете общую картину и что вам они нужны для выяснения его точки зрения.

Просмотрите свои записи

Помимо анкеты с самооценкой перечитайте все записи о работе подчиненного, что вы делали на протяжении всего оценочного периода. Если вы вели подробные записи, вам не придется ломать голову в попытках вспомнить, что случилось в течение года, — вся нужная информация уже имеется.

Если вы готовитесь к аттестации и не располагаете детальными записями, подумайте, какие источники можно использовать. Пробежитесь по календарю с отмеченными встречами, чтобы вспомнить конкретные достижения или проблемы — безукоризненно проведенную презентацию, сорванные сроки или, когда сотрудник заменил коллегу в сезон гриппа.

Просмотрите электронную переписку и заметки со встреч в поисках деталей, которые ранее могли от вас ускользнуть.

Запросите круговую обратную связь

Возможно, вы сочтете необходимым дополнить собственные наблюдения круговой обратной связью: отзывами коллег и других членов команды, работавших в плотном контакте с вашим подчиненным. Например, «внутренний заказчик» — тот, кому сотрудник предоставляет технические или дизайнерские услуги, — и коллега, работавший с ним в многофункциональной команде, могли бы пролить свет на те аспекты его работы, которые скрыты от вашего внимания. Наблюдения большого числа людей, окружающих сотрудника, расширяют ваши представления.

Такая обратная связь с широким охватом, объединяющая мнения других членов команды, уменьшает вероятность ошибочной оценки результативности. Она также позволяет учесть многопрофильность современных рабочих мест, из-за которой один человек не в состоянии уследить за всеми аспектами работы подчиненных. Поэтому обратитесь к нескольким людям, владеющим соответствующей информацией, с просьбой оценить результативность сотрудника и взаимодействие с ним. В одних организациях такая обратная связь предоставляется анонимно, в других коллеги открыто участвуют в обсуждениях работы друг друга.

Круговая обратная связь не лишена недостатков. Во-первых, она отнимает довольно много времени. Задумайтесь на минуту о том, за оценкой скольких работников вашей организации к вам могут обратиться. Ваш начальник, четверо-пятеро коллег, человек, который отвечал за возмещение расходов вашего отдела, и т.д. А теперь умножьте это число на один час — столько, как правило, уходит на подготовку оценки. Это время суммируется.

Люди могут испытывать чувство дискомфорта, негативно отзываясь о другом человеке — даже если у него вопиющие недостатки, а комментарии останутся анонимными. Опрашиваемые понимают, что их отзывы могут повлечь отказ в повышении зарплаты (и даже увольнение) коллеги. Однако в компании, искренне заинтересованной в полезной обратной связи, где все понимают ценность кругового подхода, сбор разных мнений о работе сотрудника обеспечивает вас куда более обширной информацией, чем удастся собрать в одиночку. В то же время, если сотрудник работает с очень узким кругом людей или если подобное анкетирование не вписывается в корпоративную культуру, круговая обратная связь не особо поможет вашей оценке.

Возможно, в вашей организации имеется налаженный процесс получения круговой обратной связи, но если его нет, ознакомьтесь с представленными ниже рекомендациями по сбору максимально полезной информации.

- **Разнообразьте пул респондентов.** При сборе сведений старайтесь охватывать большее число коллег, подчиненных, внутренних и внешних клиентов, вместо того чтобы опрашивать представителей лишь одной категории или всего по одному человеку из каждой категории. Большое число участников опроса позволяет составить более полную картину, опрашиваемые спокойнее высказываются, зная, что их голос будет услышан, а ваш сотрудник получает уверенность в том, что вы стараетесь составить всестороннее цельное представление.
- **Дайте понять, что ваша цель конструктивная, а не карательная.** Объясните всем участникам — тем, кто предоставляет обратную связь, и тем, кто ее получает, — что задача кругового опроса заключается не в критике, а в оценке достижений и определении направления совершенствования.
- **Просите привести конкретные примеры, а не просто ограничиться сухими цифрами.** Если вы интересуетесь коммуникативными навыками, то гораздо больше почерпнете из ответов вроде «На все мои вопросы Хосе отвечает терпеливо и внятно», чем из оценки «5 из 5».
- **Задавайте наводящие вопросы.** Уточняйте ответы с помощью содержательных вопросов, например: «Какой вклад вносит этот человек?», «Что, по твоему мнению, он должен начать, перестать или продолжать делать?», «Каковы его сильные и слабые стороны как члена команды?».

Ищите дополнительную информацию

Материалы по самооценке сотрудника, ваши собственные записи, а также отзывы остальных членов команды должны позволить вам сформировать объективную картину. Но при оценке работы принимайте во внимание и другие ресурсы, включая следующие:

- должностная инструкция. Вы не только оцениваете качество работы сотрудника, но и определяете, как хорошо он справляется со своими рабочими обязанностями;
-

- индивидуальные цели и план развития, разработанные на последней аттестации или в течение оценочного периода. При оценке результатов относительно целей полезно пересматривать сами цели, учитывая то, что они могли измениться за оценочный период;
- любые материалы с прошлых аттестаций, старые оценочные формы, послужной список и прочие относящиеся к делу документы, которые имеются в вашем распоряжении.

После сбора информации ее нужно обобщить и получить всеобъемлющую оценку, которую можно представить сотруднику.

Оцените результативность

Для синтеза собранной информации просмотрите материалы, отмечая общие темы. Ищите закономерности и повторяющиеся моменты и точно так же, как вы делали при подготовке обратной связи, сконцентрируйтесь на том, что при должном внимании заметно изменит будущую результативность. Нет смысла вспоминать старую разовую ошибку вроде небрежной презентации шестимесячной давности, которую вы уже обсудили с сотрудником. В то же время, если он постоянно плохо выступает и недостаточно готовится, невзирая на многочисленные комментарии, будет более чем разумно упомянуть об этом на формальной аттестации.

При анализе общей картины уделяйте равное внимание как позитивным результатам, так и недостаткам. Достиг ли подчиненный целей, установленных для оценочного периода? (Не исключено, что цели изменились с тех пор, как вы формулировали их изначально год назад, поэтому принимайте в расчет этот момент.) Проще всего оценивать количественные достижения — число проведенных презентаций, составленных отчетов или разработанных приложений. Для оценки качественных аспектов работы сосредоточьтесь на поведении и снабдите свой анализ примерами.

Оценка результативности относительно целей может быть сопряжена с трудностями. Разумеется, если целью была сборка 150 устройств или выдача ипотечных кредитов на \$3,5 млн, произвести точные подсчеты не составит труда. Но мало какие работы отличаются подобной однозначностью. Что, если определение чьей-либо «отдачи» подразумевает оценку того, как хорошо он руководил командой, оказывал влияние или содействовал сотрудничеству между людьми? В подобных случаях оценка является более субъективной. Как руководитель, вы видите лишь часть трудовой

деятельности сотрудника на протяжении года. Круговая обратная связь помогает понять, как его оценивают остальные члены команды, и определить качество влияния.

При просмотре данных учитывайте также реализацию ожиданий в отношении поведения. Коммуникативные навыки, например, крайне важны для того, кто занимается обслуживанием клиентов, а навыки программирования необходимы для разработчика. Основное внимание уделите поведению, которое имеет решающее значение для успеха сотрудника на занимаемой должности. (Можно опираться на описание должностных обязанностей или модель компетенций для позиции или уровня.) Ваша компания, возможно, требует, чтобы вы концентрировали внимание на ключевом поведении, или компетенциях, или на демонстрации ценностей компании. Однако не забывайте и более общие профессиональные качества вроде инициативности, сотрудничества и умения работать в команде, эффективности и надежности, которые не привязаны к какой-то конкретной должности или организации.

Формулируя выводы относительно результативности сотрудника, не забывайте про контекст. Индивидуальные результаты зависят от условий работы сотрудника. Не всегда справедливо или правильно оценивать двух коллег на одной и той же должности по одинаковым критериям с использованием одной и той же шкалы или жестких ориентиров. Вспомните, например, ситуационные факторы в кол-центре, где результативность оценивается на основе произведенных пожертвований в денежном выражении. Различные результаты могут быть обусловлены, скажем, различиями регионов. Подобные неочевидные факторы могут сказываться на результативности вашего подчиненного. При оценке следует рассматривать такие вопросы, как:

- Какие ситуационные факторы облегчали или усложняли этому человеку достижение целей?
- Какие системы, процессы, структуры, обстоятельства и события помогали (или мешали) его работе?
- Я способствовал его успеху или, наоборот, усугублял проблемы с результативностью?

Документируйте оценку производительности

Во многих организациях обязательно документирование впечатлений и обратной связи таким образом, чтобы их можно было сохранить, а затем поделиться. В вашей компании может иметься готовый перечень вопросов

или стандартная форма. Если нет, подготовьте собственную форму на основе шаблона, приведенного в табл. 13.1 в конце главы.

Записывайте наблюдения, связанные с работой сотрудника, как можно объективнее и подкрепляйте их примерами. Предоставьте доказательства прогресса (либо же его отсутствия), связав достижения с поставленными целями. Например: «Дерек увеличил объем продаж на 12%, превысив 10%-ный целевой уровень». «Амелия снизила процент ошибок на 18%, а ее цель составляла 25%». Данные, подкрепляющие ваши выводы, помогают подчиненному понять критерии оценки и признать справедливость оценки.

Ваша организация может требовать определения рейтингов — общее ранжирование результативности сотрудников или индивидуальные рейтинги по конкретным аспектам деятельности. Однако один лишь цифровой показатель не дает сотруднику достаточной информации, чтобы продолжать качественно выполнять работу или совершенствоваться. Дополните рейтинг качественными примерами, письменными и вербальными наблюдениями и комментариями, которые объясняют ваш выбор. (См. врезку «Как ориентироваться в рейтингах».)

КАК ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ В РЕЙТИНГАХ

Рейтинги давно являются атрибутом оценки результативности во многих компаниях. Несмотря на попытки отказаться от них, некоторые организации все еще требуют, чтобы руководители ежегодно оценивали сотрудников по пятибалльной (а иногда трех- или четырехбалльной) шкале. А где-то даже действует жесткое рейтингование, где только один или два человека из 10 могут получить наивысший балл.

Некоторые компании до сих пор считают рейтинги полезными. В Facebook, например, в группах очень осторожно подходят к рейтингам во избежание незаслуженного наказания или поощрения отдельных сотрудников со стороны менеджеров, которые любят завышать или занижать баллы. Плюс к этому к рейтингам прибегают при принятии решений о заработной плате.

Но так же, как меняются подходы к аттестации, меняется и практика использования рейтингов. Компании приходят к выводу, что рейтинги не настолько эффективны, как хотелось бы. В своей статье для *HBR* «Пересмотр подхода к аттестации» Дик Гроут описывает предприятие, где годовые рейтинги практически всех 3200 сотрудников были положительными. Никто не получил оценку «неудовлетворительно», результативность лишь одного человека признана «пограничной». «Разумеется, повально восторженные отзывы бесполезны в оценке сравнительных заслуг персонала», — пишет Гроут. Как следствие этого возникает «инфляция результативности», при которой практически каждый оценивается выше среднего уровня, что статистически

невозможно.

В условиях постоянных изменений рейтинги порой теряют смысл. Многие работают в команде, за которой их непосредственные руководители не следят, выполняют кросс-функциональную работу, в которой руководители не разбираются, не говоря уже о том, чтобы достоверно ее оценить. В связи с этим рейтинги руководителя могут оказаться некорректными или малозначимыми. Поскольку все больше людей работают в команде, а ценность сотрудничества повышается, традиционное ранжирование ведет к конкуренции, снижает вероятность открытого сотрудничества и негативно сказывается на общих результатах команды. В ответ на перечисленные аргументы все больше организаций отказываются от применения рейтингов и обязательного ранжирования.

Если от вас требуют определения рейтинга подчиненных, вы, разумеется, должны следовать корпоративным требованиям, но при этом учитывайте несколько нюансов. Пятибалльная шкала не является аналогом оценки от 1 до 5 в школьной системе. Большинство сотрудников получит 3 (средний балл). Некоторые сотрудники могут разочароваться, получив тройку, и счесть себя заурядными. В данном контексте 3 означает, что человек достиг поставленных целей со стабильно удовлетворительными результатами. «В школе тройка означает посредственность, — разъясняет Гроут. — Но на работе она означает, что сотрудник отвечает ожиданиям»¹.

Помимо этого, подкрепляйте рейтинг конкретными комментариями и обратной связью, которые помогают сотруднику лучше понять, почему он получил именно такой балл и как его результаты соотносятся с поставленными целями. Если в стандартной форме, принятой в компании, не хватает места, приложите отдельную страничку с подробным разъяснением, чем обусловлен рейтинг, а также обсудите это во время личной встречи. Для сотрудника ваши комментарии, наблюдения и качественные примеры — ценное дополнение к статичной цифре.

Чем конкретнее информация, которой вы подкрепляете свои выводы, тем выше вероятность того, что сотрудник повторит и даже улучшит позитивное поведение, а также исправит неправильное. Для подтверждения своей позиции в письменной оценке приводите самые наглядные примеры, а остальные оставьте для аттестации на тот случай, если вам придется подкрепить свои высказывания в ходе разговора. Примеры должны включать в себя:

- **подробности ваших наблюдений.** Например, за последний год Тео, представитель службы поддержки, больше чем в два раза увеличил число оформленных заказов после того, как научился пользоваться

базой данных клиентов. Подкрепите отзыв подробностями в письменной форме: «В прошлом году Тео оформлял 15 заказов в день. В этом году среднее их количество превысило 30 в день. Благодаря эффективному использованию клиентской базы данных он также задает меньше вопросов»;

- **дополнительные данные, например, из круговой обратной связи.** «Сиобхан помогла Тео научиться пользоваться новой клиентской базой и сообщает, что тот регулярно к ней обращается»;
- **влияние на вашу команду и организацию.** «Научившись пользоваться новой базой данных, Тео больше не просит коллег найти нужную информацию. Вся команда стала выполнять заказы быстрее, поскольку отпала необходимость так часто отвечать на его вопросы, а это, в свою очередь, повысило прибыль компании».

Когда речь идет о результатах ниже среднего, крайне важно представлять наблюдения в форме нейтральных фактов, а не суждений. «Тео получил пять жалоб от чрезвычайно недовольных клиентов» — звучит объективно и непредвзято и напрямую связано с определенной обязанностью. Сравните эту фразу с негативной характеристикой, которая не описывает реального поведения («Тео наплевательски относится к клиентам»), или расплывчатым суждением, которое не указывает на конкретный навык, требующий усовершенствования («Тео не умеет разговаривать с трудными клиентами»).

Предоставляя позитивную обратную связь, комбинируйте конкретные достижения с персонализированной похвалой. Приведем пример: «Благодаря привлечению новых клиентов, принесших \$1,25 млн, Джулиана на 27% перевыполнила целевой показатель, установленный нами в прошлом июле. Благодаря креативности и упорству она вышла за рамки традиционной клиентской базы; в поисках новых клиентов она изучала новые сферы и расширяла контакты на конференциях». Отмечая черты характера и поведение, позволившие добиться таких результатов, вы показываете подчиненному, что видите в нем личность и признаете его уникальный вклад. Такая похвала вызывает в сотруднике чувство гордости и усиливает мотивацию.

Подкрепляйте оценку конкретными примерами, данными и подробностями. Все это повышает вероятность того, что сотрудник сможет извлечь пользу из ваших отзывов, а также смягчает возможные юридические последствия в особенно неприятных ситуациях. Если качество работы сотрудника начинает падать или если вы считаете, что придется

уволить кого-либо из-за низких результатов, крайне важно письменно фиксировать все его действия и шаги, предпринимаемые вами для исправления ситуации. Возьмите за правило включать в оценку только те характеристики, которые легко доказать в суде. Если у вас имеются сомнения относительно юридических последствий, проконсультируйтесь с HR-специалистом или юридическим отделом.

Наконец письменно зафиксируйте три вещи, с которыми сотрудник лучше всего справился на протяжении года, и две области, где больше всего нужны улучшения. Сформулируйте на основе этого одну ключевую идею — общее впечатление от работы сотрудника, которое будет для него главным выводом. Эти несколько пунктов будут определять основной посыл, который вы хотите донести в ходе аттестации. Их письменное изложение не позволит упустить важные нюансы в процессе беседы.

ПРИМЕЧАНИЕ

1. Процитировано в Ребека Knight, “Delivering an Effective Performance Review,” [HBR.org](https://hbr.org), November 3, 2011, <https://hbr.org/2011/11/delivering-an-effective-perfor>.

ТАБЛИЦА 13.1

Шаблон формы оценки результативности

Данные о сотруднике	
Оценочный период	
Сотрудник	
Должность	
Отдел	
Руководитель	
Профессиональный уровень	
Образцово-показательный	Результативность значительно превышает ожидания, связанные с должностью
Превосходный	Результативность превышает ожидания, связанные с должностью
Удовлетворительный	Результативность в полной мере соответствует ожиданиям. связанным

	с должностью
Посредственный	Результативность не соответствует ожиданиям, связанным с должностью, и требует улучшения
Неудовлетворительный	Результативность значительно ниже ожиданий, связанных с должностью, и требует существенного улучшения

Ключевые достижения

Цели

Была ли достигнута каждая цель?

Цель 1	Цель 2	Цель 3
<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет

Профессиональные качества: оцените все релевантные компетенции сотрудника

Должностные требования: выполняет обязанности, предполагаемые должностью

Образцово Превосходно Удовлетворительно Посредственно
 Неудовлетворительно

Комментарии:

Решение проблем: демонстрирует умение разрешать проблемы и претворять решения в жизнь

Образцово Превосходно Удовлетворительно Посредственно
 Неудовлетворительно

Комментарии:

Инициативность: демонстрирует стремление преуспеть на своей должности и усовершенствовать процессы и продукты

Образцово Превосходно Удовлетворительно Посредственно
 Неудовлетворительно

Комментарии:

Эффективность: доводит поручаемые задания до конца, не расходуя напрасно время или ресурсы

Образцово Превосходно Удовлетворительно Посредственно
 Неудовлетворительно

Комментарии:

Командная работа: хорошо сотрудничает с другими и участвует в групповых проектах

Образцово Превосходно Удовлетворительно Посредственно
 Неудовлетворительно

Комментарии:

Коммуникация: устно и письменно изъясняется четко; эффективно общается с руководителями, коллегами и клиентами

Образцово Превосходно Удовлетворительно Посредственно
 Неудовлетворительно

Комментарии:

Гибкость: восприимчив к новым идеям или переменам в команде или бизнесе и при необходимости вносит коррективы

Образцово Превосходно Удовлетворительно Посредственно
 Неудовлетворительно

Комментарии:

Лидерство: обладает способностью оказывать влияние или руководить другими в достижении целей отдела, команды или компании

Образцово Превосходно Удовлетворительно Посредственно
 Неудовлетворительно

Комментарии:

Появляемость: честен и справедлив, служит примером

Коридоры честности: честен и справедлив, служит примером приверженности корпоративным ценностям

- Образцово Превосходно Удовлетворительно Посредственно
 Неудовлетворительно

Комментарии:

Ответственность: несет ответственность за неудачи или ошибки

- Образцово Превосходно Удовлетворительно Посредственно
 Неудовлетворительно

Комментарии:

Рассудительность: принимает здравые и обоснованные решения; способен отличать срочные вопросы от того, что может подождать

- Образцово Превосходно Удовлетворительно Посредственно
 Неудовлетворительно

Комментарии:

Надежность: пользуется доверием коллег; стабильно выполняет данные обещания и взятые обязательства

- Образцово Превосходно Удовлетворительно Посредственно
 Неудовлетворительно

Комментарии:

Совершенствование: демонстрирует улучшенные результаты за оценочный период

- Образцово Превосходно Удовлетворительно Посредственно
 Неудовлетворительно

Комментарии:

Сильные стороны сотрудника

Области совершенствования для сотрудника

Дополнительные комментарии

Подписи

Руководитель и дата:

Подпись

Дата

Подписывается сотрудником после получения формы с оценкой результативности и обсуждения с руководителем.

Подпись сотрудника и дата

Подпись

Дата

Источник: заимствовано из HBR Guide to Delivering Effective Feedback Ebook + Tools (Boston: Harvard Business Review Press, 2016), product #10084E.

Как выстраивать обсуждение во время аттестации

Данные, зафиксированные в форме оценки результативности, служат хорошим ориентиром для разговора с членами команды. Но банальное повторение написанного не убедит сотрудника измениться и не будет мотивировать и дальше хорошо работать. Необходимо тщательно спланировать и продумать само обсуждение.

Как и в случае обсуждения обратной связи, условия проведения аттестации не менее важны, чем идеи, которые вы хотите донести. Без правильного выбора времени, места и тона ваш посыл может не дойти до адресата, и подчиненный так и не поймет, что же делать дальше.

Перспектива формальной аттестации вызывает тревогу даже у блестящих исполнителей, поэтому постарайтесь помочь сотруднику раскрепоститься. И после этого переходите к двустороннему обсуждению результативности.

Продумайте организацию

Запланируйте встречу заблаговременно, чтобы у вас обоих имелась возможность подготовиться. Не покушайтесь на личное время, назначая встречу на обеденный перерыв или после работы. Отведите на беседу 45–60 минут и убедитесь, что ни у кого из вас нет каких-нибудь других важных встреч сразу после нее — на тот случай, если обсуждение затянется или сотруднику потребуются привести мысли и чувства в порядок. Можете даже спросить, когда сотрудник предпочел бы встретиться, — неявный намек на то, что вы цените его время.

Выберите место, где сотрудник будет чувствовать себя комфортно и никто не помешает вам. Лучше всего подойдет деловая обстановка — пустой офис, конференц-зал, а не кафетерий, кофейня или ресторан. Постарайтесь отыскать нейтральное место, но, если вы все же встречаетесь в офисе, сядьте рядом с собеседником, создавая тем самым атмосферу доверия и открытости. Место за рабочим столом, особенно когда высказываются оценки, создает атмосферу доминирования и

отстраненности.

Заранее объясните характер вашей встречи, даже если вы оба уже проводили подобные мероприятия. Перечислите темы, которые планируете обсудить, среди которых могут быть самооценка сотрудника, ваш анализ, рейтинг (если в вашей компании он используется), перечень сильных сторон сотрудника и направления для совершенствования. В большинстве случаев подчиненному передают экземпляр оценки примерно за час до встречи и просят его записать вопросы или комментарии. Дайте ему время спокойно и в тишине ознакомиться с документом. «Когда люди знакомятся с тем, как их оценивают, они испытывают целый букет эмоций, — говорит эксперт по оценке результативности Дик Гроут. — Позвольте им разобраться с ними в спокойной обстановке и осмыслить»¹.

Некоторые случаи требуют особых приготовлений, например, если обсуждение грозит перерасти в неприятный диалог. Встречу с сотрудником, чья работа неприемлема по качеству, запланируйте под конец рабочего дня в своем кабинете. Возможно, даже не стоит передавать ему перед встречей экземпляр оценки. Такие маленькие штрихи придадут вам вес, подчеркнут необходимость измениться к лучшему и позволят сотруднику прийти в себя после обсуждения, если он слишком бурно отреагирует на ваши отзывы.

Выберите правильный тон

Чтобы унять волнение и установить контакт, с самого начала задайте тон сотрудничества. поприветствуйте сотрудника, постарайтесь успокоить его и уберите отвлекающие факторы. Закройте дверь, отключите уведомления на мобильном телефоне или компьютере. В процессе обсуждений на протяжении оценочного периода вы уже должны были установить доверительные отношения, но если этого не удалось сделать, то демонстрация уважения к подчиненному будет очень полезной. Активное слушание поможет сотруднику почувствовать себя услышанным. Не поддавайтесь искушению посмотреть на часы или в телефон.

Напомните сотруднику цель встречи: определить, насколько тот приблизился к поставленным ориентирам, усилить мотивацию, предоставить конструктивную обратную связь и лучше понять, что нужно для успеха. Донесите до него мысль о том, что его вклад необходим и ценен и что вы надеетесь на открытый диалог с тем, чтобы вместе решить возникшие проблемы. Не забудьте сказать также, что хотели бы делать заметки, позволяющие позднее вспомнить вопросы, которые обсуждались.

Прояснив суть и задачи встречи, задайте вопросы, которые помогут понять отношение сотрудника к его результатам и не дадут вам слишком

активно контролировать разговор с самого начала. Если сотрудник не расположен к откровенности, попробуйте расшевелить его следующими вопросами: «Как, по-твоему, идут дела на работе? Что идет хорошо, с какими проблемами ты столкнулся?». Или: «Перечисли несколько пунктов из твоей самооценки, которые мне следует отметить». Сосредоточьтесь на его точке зрения, а не на согласии или несогласии.

Как и в любом другом важном разговоре, активно слушайте. Не прерывайте. Покажите, что предельно внимательны, периодически повторяя своими словами услышанное. Скажите примерно следующее: «Если я правильно понимаю, ты считаешь, что достигаешь всех целей по еженедельным отчетам о продажах, но у тебя возникли сложности в общении с ключевыми клиентами. Это так?» Тем самым вы даете подчиненному возможность устранить любое недопонимание.

Во время аттестации сотрудники нередко заводят речь о повышении зарплаты или интересуются продвижением по карьерной лестнице. Данные вопросы не должны становиться главной темой вашего разговора, но, если вам задают прямой вопрос, будьте готовы на него ответить. Врезка «Когда сотрудник просит о прибавке или повышении» объясняет, как реагировать на подобные просьбы.

КОГДА СОТРУДНИК ПРОСИТ О ПРИБАВКЕ ИЛИ ПОВЫШЕНИИ

Рейтинги давно являются атрибутом оценки результативности во многих компаниях. Несмотря на попытки отказаться от них, некоторые организации все еще требуют, чтобы руководители ежегодно оценивали сотрудников по пятибалльной (а иногда трех- или четырехбалльной) шкале. А где-то даже действует жесткое рейтингование, где только один или два человека из 10 могут получить наивысший балл.

На аттестации многие заводят речь о повышении зарплаты или продвижении по службе. По возможности перенесите обсуждение оплаты труда на более позднюю дату. Результативность и зарплата достаточно важны сами по себе, чтобы рассматривать эти вопросы по отдельности. Объединять их — идея весьма сомнительная. Поблагодарите подчиненного за то, что он поднял этот вопрос, и пообещайте вернуться к нему в назначенный день. (Правда, если вопрос с повышением или продвижением уже решен и сотрудник настроился обсудить его на встрече, разберитесь с деталями в самом начале разговора; в противном случае ваш собеседник будет витать мыслями далеко и не станет слушать ваши комментарии.)

Если сотрудник просит о повышении, а решение о зарплате еще не принято, вам понадобится время, чтобы справедливо оценить ситуацию и понять, будет ли повышение уместно. Даже если оно, по вашему мнению, вполне заслуженно,

не стоит давать его сразу же. Пройдет слух, что для повышения зарплаты надо только попросить об этом.

Когда вы встретитесь снова, чтобы обсудить просьбу, поясните, что зарплата определяется двумя факторами: ценность работы для организации и результативность работника. В некоторых случаях может обнаружиться, что человек заслужил повышение, но в настоящий момент увеличить зарплату нет возможности. Независимо от человека, занимающего должность, работа имеет определенную рыночную стоимость. Если зарплата на данной должности уже достигла максимума, установленного компанией, скажите сотруднику следующее: отказ в повышении отражает только ценность работы для организации, но не ценность работника как такового.

Бывает, что сотрудник больше заинтересован в смене должности, чем в одном только повышении. Вам необходимо оценить его способность принять на себя новые обязанности (если, конечно, такая должность реальна в организации). Вы можете решить, что непосредственный подчиненный еще не совсем готов к следующему шагу. Тогда сосредоточьтесь на том, что ему следует сделать, чтобы перейти на новый уровень. Джозеф Вайнтрауб, автор книги «Менеджер-коуч» (Coaching manager), советует говорить примерно следующее: «Сегодня ты еще не готов. Следующий уровень подразумевает другие критерии и навыки. Но давай обсудим, как тебе туда подняться»².

Вам нужно объяснить, какие именно навыки, знания и опыт понадобятся сотруднику для того, чтобы повышение стало возможным, и уверить собеседника, что вы готовы помочь ему. Вместе определите разрывы между имеющимися и необходимыми навыками и опытом. Наметьте путь ликвидации этих разрывов с помощью методов, описанных в главе 9, включая расширенные и стимулирующие задания, тренинги и наставничество.

Обсудите результативность

Руководители нервничают и не особо горят желанием предоставлять конструктивную критику в ходе аттестации. Однако идеи по совершенствованию идут на пользу всем, даже самым блестящим исполнителям. И отказ от возможности поделиться обратной связью означает, что от оценки, в которую вы вложили столько времени, проку особо нет.

Приспосабливайте обсуждение к каждому сотруднику, с которым встречаетесь, и при составлении плана разговора не полагайтесь на свою письменную оценку. Если строго придерживаться формы, то вы с подчиненным будете вести не продуктивное обсуждение, а переговоры по пунктам. Вместо этого просто ориентируйтесь на оценку как на подсказку, чтобы охватить все намеченные нюансы.

Темой разговора должна быть результативность сотрудника — не сам сотрудник. Концентрируйте внимание на том, как соотносятся утвержденные цели с полученными результатами. Например: «Мы договорились, что в этом квартале ты приведешь 10 новых клиентов, и ты перевыполнил данный показатель» или «Мы договорились о сокращении числа ошибок на поточной линии на 10%, но ты уменьшил их только на 5%». Подчеркивайте моменты, которые человек может улучшить в будущем. Подходите гибко — нет нужды упоминать абсолютно все замеченные недостатки или промахи, акцентируйте внимание только на самых важных.

Как и в письменной оценке, не делайте никаких заявлений о характере, ценностях или намерениях сотрудника. Это заставит его уйти в оборону и вряд ли будет способствовать появлению плодотворных идей для перемен или совершенствования. Используйте нейтральные фразы: «Я обратил внимание, что ты не внес ни одного предложения на наших совещаниях по повышению качества сервиса. В чем причина?» Ни в коем случае не демонстрируйте раздражение, пренебрежение или осуждение даже в беседе с сотрудниками, чьи результаты нуждаются в существенном улучшении.

Не прибегайте к избитой технике «сэндвича» (описанной в главе 5), предполагающей похвалу, затем критику, а затем снова позитивный отзыв. Велик соблазн подсластить конструктивные отзывы, однако приукрашивание жесткой обратной связи пышными комплиментами лишь искажает ваш посыл, в результате чего собеседник может не понять, что вы от него хотите, и не предпринять никаких шагов. Метод «сэндвича» расхолаживает ведущих работников и вводит в заблуждение худших.

При встрече с большинством сотрудников — хороших надежных исполнителей и выдающихся звезд — обсуждение должно строиться вокруг их успехов. Подчеркивая то, что компетентным членам команды хорошо удастся, вы еще сильнее их мотивируете. В случае слабых работников нужно выбрать иной подход.

Признание высоких результатов

В случае сотрудников, чьи результаты и поведение в полной мере соответствуют или превосходят ожидания, сосредоточьтесь на сильных сторонах, отмечайте и хвалите достижения. Поблагодарите сотрудника за его вклад. Он может не подозревать, как высоко вы цените его работу. Это привлечет внимание и снизит напряжение, которое человек испытывает в ожидании аттестации.

Приведите конкретные примеры, наиболее ярко демонстрирующие сильные стороны и успехи работника. «Ты увеличил число наших

подписчиков в социальных сетях на 8%, провел грандиозную работу по организации квартальных маркетинговых совещаний, твое участие в совещаниях достойно подражания». Начиная с заслуг, примечательных сторон, акцентируя внимание на достижениях и отмечая поведение, приведшее к успеху, вы повышаете мотивацию и увлеченность сотрудника.

В случае звездных сотрудников представляйте достижения в контексте их сильных сторон и вклада. Добросовестный работник чаще сам признает недостатки и заводит разговор о возможностях для совершенствования. Если это так, то позвольте ему взять инициативу в обсуждении путей развития. Такой подход повысит его вовлеченность в разговор и сопричастность к выбору мер по совершенствованию.

Если сотрудник не видит направлений для изменений, задайте ему наводящие вопросы: «Как ты представляешь себе эту ситуацию? Что, по-твоему, принесло результаты, а что могло бы пойти лучше? Что бы ты сделал по-другому в будущем?». Задавая вопросы, а не делая утверждения, вы создаете благоприятную атмосферу и не обесцениваете достижения сотрудника. Отвечая на ваши вопросы, он вскрывает проблемы и исследует альтернативные решения.

Обсуждение направлений совершенствования (пусть даже незначительного) естественным образом подводит вас к обсуждению перспектив развития. Вы также можете затронуть достижения с тем, чтобы человек не сбился с верного пути и чтобы выяснить, может ли он поделиться чем-нибудь полезным с другими. Спросите его: «Как тебе удалось так здорово с этим справиться?». Идентификация причин успешности сотрудника дает простор для обсуждения карьерных устремлений и путей дальнейшего развития.

Аттестация слабых сотрудников

Аттестация тех, чьи результаты требуют серьезного улучшения, должна проводиться в последнюю очередь. Вам, возможно, трудно даются потенциально неприятные разговоры, но опыт проведения аттестаций постепенно придет. Попрактикуйтесь сначала на более простых оценках (звездных сотрудников, например), прежде чем перейдете к трудному разговору.

Если результативность сотрудника — показатели, поведение или комбинация того и другого — ниже среднего уровня, беседа должна быть нацелена на незамедлительное исправление под угрозой потери работы. Начните разговор, напомнив собеседнику о сути оценки. Признайте, что подобные встречи вызывают чувство неловкости, и переходите к делу:

«Должен сообщить, что твои результаты неприемлемы. Я хочу вместе с тобой обсудить имеющиеся проблемы, а также выслушать твои предложения по выходу из данной ситуации».

После такого прямолинейного начала четко обрисуйте проблемы, которые вы видите, и дайте понять, что их необходимо разрешить. Воспользуйтесь следующим подходом из трех шагов:

- **Точно опишите свою обеспокоенность:** «Твой подход к обслуживанию клиентов вызывает серьезную тревогу».
- **Приведите примеры:** «Некоторые клиенты жалуются на твой саркастичный и снисходительный тон. Они отмечают твою нетерпеливость и говорят, что ты называешь их вопросы тупыми».
- **Под конец попросите сотрудника отреагировать на ваши замечания или потребуйте конкретных перемен:** «Ты должен изменить стиль общения с клиентами. Если ты не готов это сделать, тогда, наверное, обслуживание клиентов — не твоя сфера деятельности».

Сотрудники болезненно воспринимают прямые упреки в неприемлемых результатах. Не исключено, что слабым работникам более привычен устаревший метод «сэндвича», который позволяет концентрироваться на нескольких позитивных комментариях и не принимать всерьез какие бы то ни было обсуждения проблем. Их может удивить ваш негативный односторонний подход. Они будут апеллировать к тому, что в прошлом году оценки были хорошими, а в этом году качество их работы ничем не отличается. Понятно, что отсутствие конкретных фактов в предыдущих оценках оказало им плохую услугу, но тем не менее в этом году их результативность неприемлема, и если они намерены и дальше работать в компании, то должны незамедлительно исправиться.

Как руководителю, данный подход может показаться вам некомфортным — большинству из нас конфронтации не по душе. Однако излишняя дипломатичность наносит такой же вред, как и неоправданная резкость. Сотрудники не смогут заметным образом изменить поведение в ответ на неконкретную или приукрашенную критику. Старайтесь высказать тщательно обдуманное замечание. Каждый заслуживает честной оценки.

Некоторые слабые сотрудники искренне полагают, что их работа вполне удовлетворительна. В таком случае откровенно рассейте их заблуждение и дайте возможность исправиться. Индивидуальные результаты могут заметно улучшиться благодаря поддержке и руководству. Если этого не случится, возможно, человека стоит перевести на более низкую должность,

а быть может, он вообще не подходит вашей организации.

Дублируйте все на бумаге

Если впоследствии возникнут расхождения во мнениях относительно обсуждаемых или планируемых вопросов (и, что случается реже, юридические разногласия), от документирования деталей аттестации выиграете и вы, и сотрудник. В ходе беседы кратко записывайте основные моменты. Не забудьте отметить следующее:

- дату встречи;
- присутствовавших (в некоторых случаях участие в аттестации может принимать ваш начальник или представитель службы по работе с персоналом);
- ключевые аргументы или фразы сотрудника (необязательно в дословном изложении);
- разногласия.

Заметки делайте от руки на бумаге; компьютерный монитор отвлекает внимание и отдаляет вас друг от друга. Перепечатайте заметки сразу после встречи, пока воспоминания еще свежи в памяти.

Ваша компания может требовать передачи этих записей сотруднику и службе по работе с персоналом, где их подшивают в дело сотрудника. Оставьте экземпляр себе. В некоторых организациях подписать отчет об аттестации должны и руководитель, и сотрудник, который имеет право добавить собственные комментарии.

Рекомендуется разносить во времени аттестации и встречи по планированию результативности. Оценки и конструктивная критика могут спровоцировать бурную реакцию, а эмоционально взвинченного человека трудно вовлечь в разработку плана развития или определение новых целей. По возможности старайтесь оставлять между такими мероприятиями перерыв как минимум в неделю и на аттестации предупреждайте сотрудника, что на следующей неделе вы будете говорить о планах развития или постановке целей. У него будет время обдумать ваши отзывы и пути совершенствования.

Тем не менее если во время аттестации вам придет идея относительно цели или возможности для развития, обязательно отметьте ее в своих записях. Записывайте целевые показатели на следующий год, наметки планов развития, которые упоминались в беседе, и согласованные

последующие шаги, чтобы все было готово к будущим обсуждениям.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Цитировано в Ребекка Найт, “Delivering an Effective Performance Review,” [HBR.org](https://hbr.org), November 3, 2011, <https://hbr.org/2011/11/delivering-an-effective-perfor>.
 2. Цитировано в Ребекка Найт, “What to Do When Your Employee Asks for a Raise Too Soon,” [HBR.org](https://hbr.org), July 15, 2016.
-

Определите новые цели для нового цикла

Управление результативностью — процесс непрерывный, поэтому аттестация не должна быть последней точкой. Начинайте цикл заново, проведя после аттестации встречу по планированию результативности, чтобы обсудить новые цели и проанализировать собственный подход к управлению результативностью на основе обратной связи от сотрудника.

Определите новые цели, но проявите гибкость

Теперь, когда вы оценили работу сотрудника относительно прошлых целей, какие новые задачи следует поставить перед ним? За прошедший год многие из ваших подчиненных выросли и набрались опыта, овладели новыми навыками и выдержали непростые испытания. Рассматривайте новые цели в контексте предыдущих разговоров. Они должны отражать новые способности сотрудника, планы развития, а также новые приоритеты и инициативы отдела или организации, появившиеся на свет после предыдущей постановки целей.

Устранение разрывов результативности и разрешение существующих проблем должно находиться в центре внимания С-игроков, однако звездным и надежным сотрудникам можно оставить больше свободы в постановке собственных целей, соотнося их с интересами развития. Как и в случае с целями на предыдущей встрече по планированию результативности, четко определите, как работник будет реализовывать новые задачи, и установите надлежащие показатели для оценки успеха.

Начало нового цикла — отличная возможность разработать или пересмотреть план развития сотрудника. Подумайте, какая поддержка вроде коучинга и тренингов поможет им достичь новых ориентиров и добиться в следующем году еще большего успеха.

Несмотря на возможные изменения целей и планов развития сохраняйте неизменными процессы непрерывного управления результативностью. Продолжайте контрольные проверки, позволяющие отслеживать прогресс в достижении целей, корректируйте планы, обеспечивайте обратную связь и коучинг, хвалите за хорошую работу и предотвращайте появление разрывов результативности.

Проанализируйте собственный подход

Эффективный анализ результатов сотрудников невозможен без постоянной практики, поэтому используйте переходное время между циклами для оценки собственной результативности как руководителя и подумайте, что требует улучшения. Обратитесь за комментариями к подчиненным: как прошел процесс оценки? Была ли эффективной обратная связь? Что было полезным, а что нет? Может быть, вы не привели достаточного количества наглядных примеров разрыва результативности или не дали сотруднику время, чтобы исправить ошибки, перед тем как принять решительные меры. Спросите, что вам следовало бы изменить в своих действиях в будущем. Если сотрудник видит, что вы всерьез воспринимаете его рекомендации, он проникается к вам доверием.

Вы также можете оценить свою эффективность. Ответьте на следующие вопросы и запишите свои результаты:

- Удалось ли вам создать атмосферу открытости, способствующую коммуникации?
- Внимательно ли вы прислушивались к словам сотрудников? Чувствовали ли они, что их слышат?
- Была ли ваша обратная связь четкой и конкретной? Была ли она полезной и ориентированной на будущее?
- Достаточно ли времени вы уделяли коучингу?
- Бывали ли случаи, когда вы мирились с падением результативности вместо того, чтобы незамедлительно обеспечить обратную связь?
- Вы больше сосредотачивались на будущем развитии сотрудников или вас больше беспокоит настоящее?
- Что сработало хорошо, а над чем в следующий раз стоит поработать?

Сравните собственную оценку с отзывами подчиненных и посмотрите, что можно изменить в будущем. Просматривайте свои записи во время подготовки к аттестации и периодически на протяжении года, готовясь к обсуждениям развития и контрольным проверкам.

Управление результативностью — дело непростое, но благодаря практике и вдумчивому подходу процесс будет проходить все более гладко, а вы сможете более эффективно помогать сотрудникам добиваться успеха. Однако, как и в случае с любым другим процессом, всегда возникают моменты, требующие особого внимания. Этим препятствиям посвящен наш последний раздел.

РАЗДЕЛ 5

Трудные темы



Как работать со стабильным сотрудником

Толковые, надежные сотрудники редко причиняют беспокойство. Они хорошо делают свое дело без особой помпы или надзора. Они не доставляют проблем, требующих вмешательства руководства, но и не стремятся брать на себя больше ответственности или расширять круг своих обязанностей. По сути, эти В-игроки отнимают у вас меньше всего времени, хотя их доля в коллективе доходит до 80%.

Поскольку такие сотрудники не изъявляют особого желания продвигаться по карьерной лестнице, а их работа не требует незамедлительного улучшения, управление результативностью В-игроков может вызывать затруднения. Несмотря на то, что они не требуют пристального внимания, вам все же стоит позаботиться об их развитии. Как помочь добротным работникам стать лучше? Все зависит от того, что ими движет.

Кто входит в число В-игроков

В-игроки отличаются сдержанностью и не любят привлекать к себе внимание, даже когда в этом есть необходимость. «Они как то пресловутое колесо, которое никогда не скрипит и, следовательно, не смазывается», — пишут Томас Делонг и Винита Виджайарагхаван в статье для *HBR* «Давайте поприветствуем В-игроков». Такая закрытость чужда многим А-игрокам, ведущим вокалистам и гитаристам, жаждущим играть только сольные партии, в то время как В-игроки, ударники и басисты, держат группу на плаву. Эти стабильные сотрудники хорошо работают в команде, не испытывая потребности выделяться.

Нежелание этих людей высовываться объясняется множеством причин. Одни В-игроки — это бывшие А-игроки, которые отказались от полного стрессов «А-стиля». Они придают огромное значение гармонии работы и личной жизни и больше заинтересованы в повседневной работе, чем в долгосрочной карьере. Если работа им нравится, они не видят нужды в продвижении по карьерной лестнице. Другие на время умили свои амбиции, чтобы больше времени проводить с семьей или уделять больше внимания увлечениям за пределами рабочего пространства. Некоторые

стабильные исполнители просто меньше склонны к риску и авантюризму, чем их более амбициозные коллеги. В их числе есть и недавно исправившиеся С-игроки.

В-игроки лояльны к своей организации, они реже меняют работу и остаются на одном месте дольше, чем А-игроки. Ответственные и услужливые, они приносят в работу глубину и стабильность и поддерживают бесценную корпоративную преемственность. В-игроки порой незаметно становятся первоклассными специалистами благодаря своему богатому опыту. Обладая обширной сетью контактов и межличностных связей, они знают, как получать нужные результаты.

Такие работники составляют костяк многих организаций. В-игроки, как и все остальные, нуждаются в заботе и признании. Не получая поощрения, они могут потерять самооценку или решить, что их воспринимают как должное. Без периодического признания заслуг они могут утратить мотивацию и энтузиазм.

Ничто, однако, не остается неизменным. Сегодня один сотрудник может относиться к стабильным работникам, а через год или два стать восходящей звездой — или же хроническим отстающим. Очень важно продемонстрировать признание их преданности и заслуг, не толкая в том направлении, в котором они не хотят идти. Чтобы удержать таких работников, необходимо выбирать методы развития, соответствующие их компетенциям, потенциалу и желаниям.

Поддержка стабильных работников

Руководители не всегда понимают, что необходимо делать для удержания хорошего исполнителя, который не проявляет интереса к руководящим должностям. Как правило, они игнорируют или упускают из виду ценных В-игроков до тех пор, пока те не увольняются или не становятся С-игроками.

Хотя у них, возможно, и нет желания напрягаться в такой же степени, как их более амбициозные коллеги, перспектива застыть в развитии им тоже не по вкусу. Чтобы развивать и мотивировать надежных работников, действуйте так же, как и в случае со звездами: выясните их увлечения и интересы, профессиональные ценности и самые сильные стороны.

Понимайте приоритеты В-игроков и создавайте возможности для роста

Психологические исследования показывают, что мы более жестко относимся к тем, кто от нас отличается, чем к тем, с кем солидарны.

Расхождения в устремлениях обусловлены темпераментом, сложным сочетанием мотивации, особенностей личности и интеллекта. Некоторые руководители отличаются высокой мотивированностью — это честолюбивые А-игроки, которым приходится сознательно прилагать усилия, чтобы по достоинству ценить В-игроков с другими приоритетами. В конце концов, есть люди, которые качественно выполняют свою работу и предпочитают в конце рабочего дня вовремя уходить домой, к семье, а не заикливаться на власти, влиянии или авторитете.

Важно выяснить у каждого сотрудника, чего он ждет от карьеры, в особенности если это перспективный работник, которого хочется подтолкнуть к новым неизведанным вершинам. Некоторым сотрудникам горизонтальные перемещения представляются куда более привлекательными, чем продвижение вверх, а кто-то вообще не заинтересован в переменах. Точно поняв, чего члены команды хотят от своей роли в организации, вы убережете себя от разочарования в случае несовпадения их планов с вашими. Намного лучше в деталях представлять, как они видят свою карьеру, чем пытаться наставлять протеже, который, невзирая на все ваши старания, не проявляет соответствующих устремлений. Одни В-игроки достигают предела своих способностей, а другие сознательно хотят остаться на своей текущей должности.

Не принуждайте незаинтересованного или нежелающего В-игрока стремиться к А-уровню, но создавайте возможности для их дальнейшего развития, обучения и совершенствования навыков. Усложненные задания, например, могут подтолкнуть сотрудников к приобретению новых навыков, но выбирайте такие задания с осторожностью, чтобы не перегрузить их. Подумайте, как сделать их работу интереснее, не обременяя нежелательными новыми обязанностями. Может быть, они оценят тренинг по развитию своих сильных сторон или шанс посетить конференцию или семинар по интересующей теме. Помогите им расти в пределах зоны комфорта.

Приоритеты сотрудников могут меняться с течением времени. Даже когда они говорят, что хотели бы остаться на текущей должности, проверяйте периодически, не изменилось ли их мнение, и, если да, скорректируйте в нужном направлении план развития.

Хвалите и вознаграждайте их

Отсутствие внимания разочаровывает и отдаляет сильных и способных исполнителей, даже если те не стремятся к всеобщей славе. Следите за регулярностью контактов с каждым из своих подчиненных. А-игроки редко

стесняются попросить о встрече или остановиться поболтать в коридоре. А вот В-игроки вряд ли сами иницируют общение. Возьмите за правило регулярно встречаться со всеми сотрудниками, включая тех, кто никогда не просит об этом.

Отмечайте и хвалите хорошую работу В-игроков и почаще признавайте их заслуги. Поощрение имеет особое значение для сотрудников, которые не рвутся к повышению. Они не рассчитывают и не удостаиваются таких же финансовых наград или продвижения, как А-игроки. Тем не менее они жаждут признания своего вклада и хотят чувствовать, что их ценят по достоинству. Регулярно сообщайте им об этом, облекая похвалу именно в ту форму, какая предпочтительна для каждого члена команды. Одним нравятся публичные дифирамбы, другие предпочитают простую записку от руки или личную беседу, в которой звучат слова благодарности за хорошо проделанную работу.

Продемонстрировать доверие и уважение к стабильным работникам позволяет также внимательное выслушивание их идей и предложений. Реагируйте вдумчиво и тактично. Покажите, что цените их вклад, отдаете им должное, воплощая на практике высказанные предложения. Демонстрируйте доверие, предоставляя им больше независимости и возможности принимать решения, отвечающие их уровню подготовки. Предложите способным сотрудникам обучать младший персонал, это подчеркнет вашу веру в их знания и опыт.

Все сотрудники, не только звезды, должны иметь возможности для коучинга, развития и — при заинтересованности — продвижения, будь оно вертикальное или горизонтальное. Не позволяйте стабильным исполнителям затеряться в толпе.

Как предотвратить выгорание команды

Время от времени в вашей команде будет появляться плохой исполнитель, который когда-то, согласно вашим записям, был отличным работником. Сейчас же этот человек делает все на автомате, для галочки, просто чтобы удержаться на работе, — или, что еще хуже, вообще не оправдывает ожиданий. Что пошло не так? Возможно, перед вами случай выгорания.

Выгорание — это подрывающий здоровье стресс, вызванный работой, и распространенная опасность, подстерегающая лучших сотрудников. У людей, страдающих от выгорания, нередко наблюдаются три симптома: истощение, безразличие и неэффективность. Истощение — это физическая, умственная и эмоциональная усталость, настолько сильная, что она лишает человека способности эффективно трудиться и позитивно оценивать плоды своей работы. Безразличие — это потеря вовлеченности, своего рода психологическое дистанцирование от работы. Неэффективность проявляется как ощущение некомпетентности, а также отсутствия достижений и результатов.

Эта токсичная смесь у каждого проявляется по-своему, но среди типичных признаков можно выделить усталость, невозможность сосредоточиться, проявления раздражительности или отчаяния, низкая результативность и удовлетворенность, невыполнение обязательств и растущее желание «заниматься чем-то другим». Выгорание превращает А-игроков в В-игроков, а их, в свою очередь, в С-игроков. В некоторых случаях в выгорании виноват сам сотрудник, но гораздо чаще оно является следствием огромных нагрузок, постоянных авралов и царящей в компании культуры непрекращающейся работы, не допускающей отдыха и восстановления сил.

Ваша задача как руководителя — следить за тем, чтобы подчиненные сохраняли энтузиазм и мотивацию и работали в полную силу. Для этого необходимо помогать им избегать взваливания непосильной ноши и обязательно подзаряжать батарейки.

Причины выгорания

В условиях высоких темпов работы, когда приходится непрерывно

находиться на рабочем месте, сотрудники больше подвержены тревоге, стрессу и в конечном счете выгоранию — особенно это касается ведущих работников. Поскольку само слово «выгорание» не является официальным клиническим термином, достоверные данные о распространенности данного явления отсутствуют, но некоторые исследователи отмечают 50%-ный уровень выгорания у врачей-ординаторов и 85%-ный уровень у работников финансовой сферы¹. В 2015 г. исследование Regus Group, охватившее более 22 000 бизнесменов в 100 странах, показало, что более половины из них (53%) находятся к выгоранию ближе, чем всего лишь пять лет назад².

Выгорание происходит, когда на рабочем месте сотрудник больше испытывает стресс, нежели получает поддержку. Может выгореть вся команда, если ваши сотрудники хронически перерабатывают или неполноценно отдыхают. Среди типичных причин выгорания можно выделить следующие:

- избыточная нагрузка и чрезмерные требования, когда людям поручают больше работы, чем они могут реально выполнить даже за 60-часовую рабочую неделю;
- недоукомплектованный штат, когда сотрудник отвечает за более значительный объем работы, чем один человек способен выполнять на постоянной основе;
- требование быть постоянно на связи, когда люди работают удаленно (по электронной почте или телефону), после окончания рабочего дня без должного отдыха;
- невозможность избежать монотонных заданий с «низкой ценностью» вроде оформления кучи бумаг или ненужных встреч;
- одновременная работа над несколькими проектами, что тормозит, отвлекает и мешает людям сосредоточиться и расставить приоритеты;
- высокие требования со слабым контролем или противоречивые требования, например: «Проявляй креативность, мысли масштабно, но не совершай ошибок».

Больше всего выгоранию подвержены самые трудолюбивые и ответственные члены команды. Они настолько погружаются в работу, что начинают пренебрегать другими важными аспектами своей жизни. А это, в свою очередь, пагубно сказывается на личных и семейных отношениях и подрывает здоровье. Порой руководители, сами того не желая,

способствуют выгоранию персонала, слишком полагаясь на таких людей, сваливая на них все особо важные проекты, а после завершения нагружая очередными, еще более важными поручениями. Не заставляйте сотрудников выбирать между работой и психологическим и физическим здоровьем. Даже те, кто любит свою работу, не должны игнорировать остальные аспекты жизни ради дополнительных обязанностей.

Помогите команде не допустить выгорания

Вы можете принять определенные меры, чтобы избежать выгорания своих сотрудников. Эпизодическая переработка может, конечно, случаться из-за горящих сроков или в моменты пиковой нагрузки, однако она не должна превращаться в хроническую. Чтобы поддерживать в сотрудниках огонь энтузиазма, но не доводить их до измождения, возьмите на вооружение описанные ниже приемы.

Регулярно контролируйте нагрузку, особенно ведущих работников

Уже то, что вы заметили перегрузку сотрудника, создает ощущение поддержки. Регулярно встречайтесь с каждым членом команды, чтобы выяснить, как у него обстоят дела, и выявить признаки перегрузки. (См. врезку «Учитесь распознавать первые симптомы выгорания».) Если у кого-то обнаруживаются симптомы выгорания, посмотрите описание его должностных обязанностей и список текущих задач. Может быть, проблема в том, что он мечется между несколькими проектами одновременно. Помогите сконцентрироваться на одном проекте, расставляя четкие приоритеты, исключая пересечение целевых ориентиров и не смешивая срочное с важным.

Если рабочие обязанности превышают пределы возможностей даже выдающихся сотрудников, постарайтесь полностью пересмотреть список их задач. Подумайте, есть ли возможность передать часть обязанностей другому члену команды (или даже временно подключите коллегу для помощи). Обдумайте также возможность изменения характера работы.

Сотрудники иногда отказываются признаваться в переутомлении, опасаясь, что это выставит их в неприятном свете. Но как руководитель вы должны понимать, в состоянии ли они прожевать то, что пытаются откусить. Проявите творческий подход. Например, одна крупная американская аудиторская фирма следила за нагрузкой сотрудников по графикам их командировок. Руководство выявляло тех, кто слишком много времени проводил в дороге или брал на себя слишком много проектов, и

проводило с ними работу.

УЧИТЕСЬ РАСПОЗНАВАТЬ ПЕРВЫЕ СИМПТОМЫ ВЫГОРАНИЯ

У одних выгорание заметно сразу, у других симптомы менее очевидны. У каждого человека оно проявляется по-разному. Вот несколько тревожных признаков переутомления сотрудников:

- Они с трудом могут сосредоточиться или увидеть общую картину.
- Рутинные или ранее приятные задачи — даже сам приход на работу — даются с трудом.
- Они самоустраиваются от работы, дистанцируются от коллег и клиентов.
- Они становятся недоброжелательными, грубыми или враждебно настроенными.
- У них наблюдается снижение результативности.
- Они сомневаются в себе или тревожатся из-за выполнения заданий.

Возможно, сотрудник не будет открыто выражать недовольство рабочей нагрузкой, поэтому будьте внимательными и слушайте. Старайтесь распознать неявные просьбы о помощи: «Не знаю, как мне все успеть», «Я завален по уши» или «Кажется, мне опять придется работать все выходные».

Если заметите какой-либо из упомянутых тревожных сигналов, вмешайтесь и оцените физическое, психологическое и эмоциональное состояние человека. Если грядущее выгорание является скорее проблемой, а не вопросом личного характера или временной рабочей трудностью, примите меры по исправлению ситуации, прежде чем результативность сотрудников начнет серьезно хромать или они вообще уволятся из компании.

Не покушайтесь на вне рабочее время

Условия работы многих из нас предполагают доступность в любое время, даже когда мы находимся в отпуске. Однако необходимость постоянно находиться на связи дорого обходится. Каждому из нас нужен отдых и время для восстановления, никому не под силу работать целыми днями напролет, по вечерам и в выходные. Если люди доступны круглые сутки, у них не остается времени на подзарядку.

За исключением редких случаев аврала, запуска продукта или нештатной ситуации, не требуйте от сотрудников большего, чем можно выполнить в течение стандартной рабочей недели («стандарты» рабочей

недели варьируют в зависимости от отрасли). Оцените коллективные возможности команды и следите, чтобы задания и сроки ее не превосходили их. Установите границы: потребуйте, например, не отправлять никаких электронных писем после 20:00 или по выходным.

Устраивайте плановые перерывы

Если у вас каждый день случается кризис и сотрудники без конца перерабатывают, у них не останется энергии, психических сил, времени или стойкости, чтобы адекватно реагировать, когда грянет настоящий кризис. Заставляйте команду устраивать перерывы — от простого обеда до использования дней отпуска. В каждой сфере свой период максимальной загруженности: одни торопятся успеть до конца года или квартала, в центре календаря других стоит критическая дата 15 апреля, у третьих самая активность начинается с началом учебного года. Определите спокойный период, когда сотрудники могут передохнуть, будет это короткий перерыв в течение дня, выходной вечер в разгар кризиса или отпуск. Когда сотрудники берут паузу, организуйте командную работу и перераспределите обязанности с тем, чтобы отдыхающие могли полностью отключиться, не проверяя без конца почтовый ящик.

Профессор Лесли Перлоу и научный сотрудник Джессика Портер, обе из Гарвардской школы бизнеса, решили проверить на примере Boston Consulting Group, можно ли обеспечивать высокий уровень обслуживания при предоставлении сотрудникам гарантированного, непрерываемого свободного времени. В командах каждому сотруднику заранее выделялся один вечер в неделю для отдыха и восстановления. После этого они распределяли нагрузку членов команды таким образом, чтобы остальные компенсировали отсутствие коллеги, и его работа не оставалась невыполненной. Результаты оказались положительными. Согласно Перлоу и Портер, участники с чередующимися выходными вечерами сообщали о «более высокой удовлетворенности, более высокой вероятности продолжения работы в этой компании и большем удовлетворении от баланса работы и личной жизни», чем члены команды без запланированных выходных³. Вы можете внедрить аналогичную систему, которая позволяла бы сотрудникам на регулярной основе отключаться и перезаряжаться даже при отсутствии естественных перерывов в рабочем цикле.

Обеспечьте гибкость

Значение имеет не столько количество отработанных часов, сколько качество работы. Вместо того чтобы переживать из-за того, сколько

времени сотрудник проводит за столом, помогите ему составить график таким образом, чтобы повысить продуктивность работы. Для одних лучше, когда рабочий период длится 90 минут с последующим 10-минутным перерывом, другим больше подходит «метод помидора», предполагающий разбиение задач на 25-минутные этапы с 5-минутными перерывами. Предоставляйте людям возможность работать без прерываний в соответствии с их внутренним ритмом и вашими потребностями.

Следите также и за балансом приоритетов своих сотрудников — не только в офисе, но и дома. Максимальную продуктивность люди демонстрируют, когда имеют возможность изменять время и место работы во избежание конфликтов с прочими обязанностями. Если ваш ведущий сотрудник занят на работе полный день, а ему нужно прийти домой вовремя, чтобы решить семейные дела, продумайте, можно ли отпускать его домой пораньше без ухудшения качества работы. Возможно, в вашей компании действует официальный гибкий график или возможности для удаленной работы, но если нет, то неформальные или ситуативные договоренности могут оказаться не менее или даже более эффективными. Вместе с сотрудником проработайте скользящий график работы с учетом его обязанностей, стиля работы и личных потребностей.

После этого нацельте его на успех. Обеспечьте необходимыми ресурсами, предоставьте, например, новую технологию или программное обеспечение, позволяющее работать дистанционно, не пропуская важных встреч или совещаний.

Обеспечьте разнообразие

Людям периодически нужны стимулирующие задания, чтобы сохранять мотивацию и увлеченность, поэтому время от времени вносите разнообразие в обязанности и задачи подчиненных. Смещая внимание на свежие увлекательные возможности, вы помогаете им избежать ощущения монотонности и, как следствие, выгорания. Поручите, например, одному из сотрудников отдела в течение полугода руководить командным проектом; по истечении этого срока передайте руководство другому члену команды. Не распределяйте обязанности бессистемно; продумайте, какие варианты лучше всего подойдут каждому человеку. Подчеркните все преимущества профессионального развития, которые обеспечивают предлагаемые возможности. Добавьте эти временные обязанности к индивидуальным целевым показателям, чтобы сотрудник относился к ним со всей серьезностью.

Хотя все описанные шаги спасают команду от выгорания, помните, что

она учиться у вас, своего руководителя. Если подчиненный постоянно видит, как вы едите на рабочем месте, рассылаете электронные письма поздно ночью или работаете все выходные напролет, он будет делать то же самое. Подавайте пример и сами следуйте представленным рекомендациям. Так вы не только покажете сотрудникам нужность и полезность отдыха, но и убережете самого себя от выгорания.

Внимание с вашей стороны и целенаправленное выискивание признаков выгорания помогает сотрудникам сохранять здоровье и продуктивность. Не рискуйте потерей лучших работников только потому, что требуете от них слишком много.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. “Statistics and Facts about Stress and Burnout,” [Statista.com](https://www.statista.com/topics/2099/stress-and-burnout), <https://www.statista.com/topics/2099/stress-and-burnout>.
 2. Исследование, проведенное Regus Group, <http://press.regus.com/hong-kong/majority-on-brink-of-stress>.
 3. Leslie A. Perlow and Jessica L. Porter, “Making Time Off Predictable — and Required,” *Harvard Business Review*, October 2009.
-

Управление результативностью сотрудников, работающих удаленно

Гибкий график, удаленная работа и офисы по всему миру означают, что ваши сотрудники не сидят в одном помещении. Согласно данным Global Workplace Analytics, консалтинговой и исследовательской организации, в 2014 г. 3,7 млн человек работали дистанционно¹. С учетом того, что удаленная работа завоевывает все большую популярность, вам раньше или позже придется управлять результативностью тех, кого вы редко видите, если вообще когда-либо встречаетесь лично.

Управление удаленными работниками ничем принципиально не отличается от руководства теми, кто физически присутствует в офисе. Однако удаленность друг от друга чревата коммуникативными трудностями. Критика или обсуждение низких результатов всегда требуют деликатного подхода, однако все еще сильнее усложняется, когда собеседник не находится рядом с вами, не слышит ваших интонаций и не видит невербальных сигналов. Вам придется прикладывать дополнительные усилия, чтобы минимизировать вероятность изоляции, генерировать позитивную командную динамику, оперативно разрешать проблемы и оценивать результативность.

Независимо от того, работают члены вашей команды в разных часовых поясах или просто дома, вам необходимо активно подходить к управлению результативностью.

Формулируйте цели и ожидания

При работе с удаленными сотрудниками крайне важно установить общую цель и организовать работу в контексте индивидуальных устремлений и потребностей. Проясните цели и подробно распишите конкретные принципы совместной работы. Не забывайте о деталях. Помимо определения подхода к распределению проектов может потребоваться выработка стандартов коммуникации, что не представляет проблемы, когда сотрудники работают под одной крышей, — например, организация взаимодействия с остальной командой и общения с вами.

Запланируйте встречу для обсуждения результативности, беседу один на один, позволяющую определить индивидуальные цели удаленного сотрудника. Не ограничивайтесь обменом электронными письмами, создайте видеочат или хотя бы поговорите по телефону. Обсуждение пройдет более эффективно, особенно в части профессиональных целей и устремлений, если вы оба сможете следить за невербальными сигналами и слышать интонацию голоса. Выстраивайте разговор так же, как и с остальными членами команды (см. главу 2), но при этом отмечайте любые сложности, возникающие у сотрудника в связи с тем, что он не работает в офисе. Подумайте, нет ли у него необходимости в дополнительных ресурсах.

После определения целей попросите сотрудника назвать значимые показатели, особенно для неколичественных целей. В целях отчетности установите контрольные ориентиры — месячные, квартальные и годовые. Такое сотрудничество позволит подчиненному чувствовать причастность к постановке целей и иметь четкое представление о том, как их достичь. Наконец, доведите до сведения работника, как вы будете его оценивать, и уверьте, что оперируете теми же показателями, что и при оценке остальной команды. Это придаст ему уверенность в справедливости будущей обратной связи и отзывов.

Управляйте результативностью и коммуникацией

Основным испытанием для удаленных сотрудников является изоляция. Виртуальные работники сильнее других чувствуют одиночество и теряют мотивацию, что влечет за собой падение результатов. У вас нет возможности подмечать внешние признаки или заводить с удаленным сотрудником спонтанные разговоры, поэтому необходимо позаботиться о дополнительном контроле, чтобы понять, как обстоят дела, заметить признаки выгорания и предоставить своевременную обратную связь. Обеспечьте доступность разных способов коммуникации, чтобы удаленный сотрудник не ощущал себя в полной изоляции.

Как и в случае с другими подчиненными, регулярно контролируйте прогресс удаленных работников. Возможно, вам придется запланировать более частые беседы с ними по сравнению с теми, с кем вы каждый день сталкиваетесь в коридорах или кафетерии. Даже неформальное общение с дистанционным работником следует планировать заранее.

Во время общения осмотрительно выбирайте средства коммуникации. Без физических подсказок легко упустить нюансы личного взаимодействия — особенно в процессе тяжелого разговора, например в случае конструктивной обратной связи. Разговоры при личной встрече —

идеальный вариант, но не стоит откладывать важную беседу или даже неформальную оценку только потому, что вы ждете очередного визита. Рассмотрите альтернативные опции, такие как телефон, электронная почта, видео, мгновенные текстовые сообщения или приложения для групповых чатов, но помните, что одна платформа не может подходить для всех случаев в жизни. Текстовые и мгновенные сообщения и приложения для групповых сообщений удобны в использовании и характеризуются более низкой эмоциональной заряженностью. Информацию, вызывающую эмоциональный отклик, лучше всего сообщать по телефону или видео, поскольку они позволяют передать сочувствие, доверие, заботу или твердость.

Грамотно формулируйте свои послания к сотруднику. При отправке короткого электронного письма или мгновенного сообщения такие обращения, как «С нетерпением жду твоей демонстрации продукта в пятницу! Тебе нужна какая-либо помощь от меня?», отражают ваш энтузиазм и готовность помочь. В отличие от них фраза вроде «Успеваешь к пятнице?» выражает агрессию и недоверие.

Отслеживание результативности на расстоянии

При оценке работы подстраивайте свой подход под удаленных сотрудников. Воспользуйтесь возможностью собрать подробные данные о результатах подчиненных во время командных совещаний. Это отличный шанс узнать, как удаленные сотрудники взаимодействуют с коллегами. На листке бумаги запишите имя каждого из сотрудников и укажите рядом его предложения, вопросы и замечания. (Если вы слишком отвлекаетесь на записи, делайте пометки сразу же после обсуждения.) Если кто-то поднимает вопрос, который никому не приходил раньше в голову, или упрямо повторяет какую-либо мысль, или хвалит коллегу за хорошую работу, запишите это. Действуйте так же, участвуя в разговорах в групповых чатах. Отмечайте тех, кто предоставляет полезную обратную связь, вносит толковые предложения, улаживает конфликты или вносит другой ценный вклад. Фиксируя подобные детали, вы составляете картину результативности, на которую можете опереться впоследствии.

Как и в случае с любым другим сотрудником, проявляйте деликатность при обсуждении вопросов результативности. Для начала соберите информацию. Коллеги вашего подчиненного могут придерживаться иной точки зрения или владеть более подробной информацией о проблемных аспектах. Не забывайте: если участники команды не работают в том же офисе, что и удаленный сотрудник, они также могут не видеть общей

картины.

Открытые вопросы помогут вам получить расширенный контекст:

- «Как продвигается проект с участием Акхила?»
- «Как бы ты охарактеризовал его как члена команды?»
- «Акхил прекрасно справляется с работой, но мне бы хотелось знать, не могу ли я как-то подкрепить его энтузиазм? Ты замечал что-нибудь, что могло бы привести меня на нужную мысль?»
- «Ты упомянул, что в последнее время Акхил кажется отстраненным. Когда это началось? Что, по-твоему, происходит?»

Подходите к этим деликатным беседам с предельной осторожностью и соблюдайте конфиденциальность. Сотруднику может не понравиться фиксирование жалоб или слухов в письменной форме, поэтому проводите такие разговоры по телефону или видео, если нет возможности встретиться лично.

Если, по вашему мнению, ситуация требует обсуждения с удаленным сотрудником, готовьтесь к нему так же, как готовитесь к любому другому разговору об оценке. Учитывайте общую картину: вы знаете, что еще происходит в профессиональной и личной жизни этого человека? Заранее соберите факты, сосредоточьтесь на действиях и не стройте догадки. Выясняйте коренные причины с тем, чтобы быть в полной готовности перед обсуждением.

Обратная связь

Если в работе удаленного сотрудника появляется проблема, которая без своевременного вмешательства может привести к разрыву результативности, разрешайте ее с помощью тех же стратегий, что используются в традиционных условиях офиса. Изучайте отклонения от нормы. Вы, скорее всего, заметите поведенческие сигналы, когда кто-то испытывает затруднения или отстает. Это может быть нехарактерная для сотрудника необщительность или изменение частоты обмена сообщениями. Сотрудник может казаться расстроенным, встревоженным или необычно спокойным, хотя сроки уже поджимают и остальные коллеги на взводе. Если вы чувствуете какой-то подвох, не откладывайте выяснение причин.

Когда речь заходит о более деликатных темах — коучинге, обратной связи или обсуждении проблем с результативностью, — не настаивайте на одном способе. Пусть сотрудник сам выберет его по своему желанию. У вас наверняка имеются предпочтения, скажем, телефон или видео, однако у

каждого человека есть свой способ. Видео обеспечивает полезный контекст и визуальные подсказки, но при низком качестве связи оно скорее будет отвлекать, а не помогать. Наверное, стоит потратиться на качественное техническое оснащение, скажем, хорошую гарнитуру, чтобы улавливать все нюансы.

Эффективная обратная связь в виртуальной среде требует дополнительных усилий. Письменное утверждение — скажем, «В твоей последней работе обнаружилось несколько серьезных ошибок» — кажется более резким, нежели то же самое сообщение, облеченное в устную форму и произнесенное с сочувствием. Обращайте особое внимание на выбор подходящего времени. Как и в случае с сотрудниками, которых вы встречаете регулярно, не стоит обрушивать жесткую критику непосредственно перед важной встречей или в разгар сжатого по срокам проекта. В то же время, отмечая отличную работу, нет нужды проявлять такую осторожность. (Позитивную обратную связь в отличие от критики можно предоставлять в письменном виде, но общение по телефону или видео позволяет сделать это более гибко.)

Если вы обращаетесь с конструктивной обратной связью, располагайте камеру на уровне глаз. Если она ниже, складывается впечатление, будто вы нависаете над собеседником. Поддерживайте естественный визуальный контакт, невербальные сигналы должны показывать, что вы открыты и спокойны. Начинайте разговор с обычных приветственных фраз, но постарайтесь при этом расположить к себе собеседника. Поскольку по телефону или по видео трудно распознать эмоциональные сигналы, выражайте позитивные чувства максимально доступно: «Мне действительно нравится работать с тобой. Нам предстоит еще кое над чем потрудиться, но уверен, мы с этим справимся». Выразите признательность за работу или дайте ей положительную оценку, если это уместно: что у сотрудника хорошо получается или что он вам упростил. Поскольку удаленный сотрудник лишен возможности воспринимать ваши интонации или невербальные сигналы, установление обоюдного доверия облегчает восприятие сообщения. Помните: не обязательно облекать конструктивные комментарии в излишне позитивную форму в том случае, если никаких изменений к лучшему не наблюдается. Просто подтвердите сотруднику, что вы в одной команде и на его стороне.

Ограничьте критику обсуждением конкретного поведения. Опирайтесь однозначными четкими фактами без каких-либо догадок. Внимательно выслушайте ответ, уточните его при необходимости. Если сотрудник не встречается с вами взглядом в видеочате, возможно, он чувствует угрозу с вашей стороны, а может быть, камера расположена неудачно.

Завершите разговор каким-либо действием. В идеале подчиненный должен сам предложить план по устранению проблемы. В этом случае поинтересуйтесь, какую помощь можете оказать. Иногда вам лучше предложить свое решение. Поблагодарите сотрудника за беседу, перед тем как отключиться, и вдогонку отправьте электронное письмо с подтверждением договоренностей и повторными благодарностями.

Организируйте аттестацию

Если в вашей компании обязательна формальная аттестация, то эта задача может представлять определенные трудности с учетом того, что вы не встречаетесь и не общаетесь с сотрудником регулярно. Но если вы поддерживаете открытое общение на протяжении всего оценочного периода, контролируете прогресс сотрудника, ведете детальные записи и предоставляете обратную связь, у вас есть все что нужно, чтобы процесс прошел без сучка и задоринки.

Подходите к оценке всех одинаково

В традиционных офисах легко основывать оценку на личных наблюдениях: кто приходит рано, уходит поздно и всегда производит впечатление занятого человека? Но когда сотрудники в отделе работают дистанционно или в разных местах, руководство зачастую разрабатывает новый процесс оценки удаленных сотрудников с использованием особых показателей, в то время как офисные работники оцениваются по старинке. Живое общение, таким образом, становится фактором оценки одних, но не других. Хотя это редко учитывается при аттестации, такое расхождение в стандартах оценки представляет проблему, когда в организации практикуется обязательное рейтингование. В результате удаленные сотрудники, которые «не на глазах», не получают заслуженного повышения или продвижения.

Когда сотрудники работают удаленно, учесть личное общение не представляется возможным, и поэтому его не следует использовать в качестве показателя результативности. Сместите фокус на то, что и как они делают. Оценивайте результативность удаленных членов команды так же, как и их офисных коллег. Следите, чтобы ко всем применялись одинаковые критерии.

Если вы используете систему рейтингов, обязательно добавляйте к цифрам контекст — конкретные детали, повлиявшие на рейтинг. Удаленные сотрудники в определенной степени изолированы, а следовательно, могут слабо представлять, как оценивают их по сравнению с

коллегами. Численный рейтинг в отрыве от понимания того, как он получен, не способствует полезной или продуктивной оценке. Добавляйте подробности, чтобы сотрудники понимали, где они отстают и как это исправить.

Откажитесь от самооценки

В отличие от офисных сотрудников ограничьте использование самооценки удаленных сотрудников. Любой, кто работает в одиночестве большую часть времени, варится в собственном соку. Все мы склонны переоценивать свои способности и ставить себе в заслугу высокие результаты, отрицая при этом ответственность за низкую эффективность. Но мы чаще становимся жертвой такой предвзятости, когда работаем сами по себе. Если ваша организация не требует самооценки, не применяйте ее. Но если вы все-таки вынуждены это делать, объясните удаленным сотрудникам (равно как и остальным членам команды), что их самооценка является лишь одним из компонентов анализа результативности.

Ведите разговор осторожно

Иногда сотрудник на автомате проходит процесс аттестации, уклоняясь от разговора начистоту во избежание конфликта, — с удаленными сотрудниками, которые и так чувствуют себя оторванными, такая опасность повышается. Перед деликатным разговором вроде оценки результативности поинтересуйтесь у сотрудника, как ему удобнее всего общаться с вами. Видеоконференция помогает улавливать нюансы интонаций и жестов, но если сотруднику больше по душе телефонная беседа, уступите его пожеланиям. Чем чаще вы общаетесь посредством видео в течение года, тем комфортнее вам обоим будет использовать данное средство, но, если вы прибегаете к нему не часто, не настаивайте на нем при аттестации. Применение непривычной технологии в и без того малоприятном разговоре вызывает у сотрудника еще большее напряжение. Уважение к его предпочтениям свидетельствует о вашем добром расположении и участии, а это повышает вероятность откровенного разговора.

Интонации, выражение лица, жесты и невербальные сигналы — все это имеет значение в обсуждении оценки, в особенности когда вы не находитесь рядом с человеком. Без контекстуальных подсказок легко возникает недопонимание. Предоставляя обратную связь, будьте предельно однозначными и задержитесь на позитивных комментариях. Из-за стресса, связанного с аттестацией, любому человеку (особенно удаленному работнику) проще сосредоточиться на конструктивных комментариях, чем

на позитивных, поэтому акцентируйте внимание на позитивной обратной связи больше, чем при личном разговоре. После дискуссии продолжайте процесс, назначьте еще одну встречу для постановки целей и держите каналы коммуникации открытыми.

Успешное управление результативностью сотрудников связано с целым рядом задач и процессов. Независимо от того, находятся ли люди на другой стороне коридора или на другом конце света, вам всегда надо быть готовым направить их усилия на значимые цели, работать вместе над достижением этих целей и заботиться о росте, развитии и совершенствовании подчиненных. Методы управления результативностью могут стремительно меняться, но рекомендации, изложенные в настоящем руководстве, помогут вам превратить их в элемент повседневной практики и максимально раскрыть потенциал своей команды.

ПРИМЕЧАНИЕ

1. [GlobalWorkplaceAnalytics.com](http://globalworkplaceanalytics.com), “Latest Telecommuting Statistics,” <http://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>.
-

ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

Общий перечень источников

- Гид HBR: Коучинг. — М.: Альпина Паблишер, 2020.
- Гид HBR: Эффективная обратная связь. — М.: Альпина Паблишер, 2020.
- Harvard Business School Publishing. *Pocket Mentor: Developing Employees*. Boston: Harvard Business Press, 2009.
- Buckingham, Marcus. “What Great Managers Do.” *Harvard Business Review*, March 2005 (product #R0503D).
- Buckingham, Marcus, and Ashley Goodall. “Reinventing Performance Management.” *Harvard Business Review*, April 2015 (product #R1504B).
- Cappelli, Peter, and Anna Tavis. “The Performance Management Revolution.” *Harvard Business Review*, October 2016 (product #R1610D).
- Dattner, Ben. “The Key to Performance Reviews Is Preparation.” [HBR.org](https://hbr.org), June 21, 2016 (product #H02WXG).
- Ferrazzi, Keith. “7 Ways to Improve Employee Development Programs.” [HBR.org](https://hbr.org), July 31, 2015 (product #H028T9).
- Goler, Lori, Janelle Gale, and Adam Grant. “Let’s Not Kill Performance Evaluations Yet.” *Harvard Business Review*, November 2016 (product #R1611G).
- Grote, Dick. *How to Be Good at Performance Appraisals*. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.
- Harvard Business School Publishing. *Harvard Business Essentials: Performance Management*. Boston: Harvard Business School Press, 2006.
- Harvard Business School Publishing. *Pocket Mentor: Setting Goals*. Boston: Harvard Business Press, 2009.
- Harvard Business School Publishing. *20-Minute Manager: Performance Reviews*. Boston: Harvard Business Review Press, 2015.
- Knight, Rebecca. “Delivering an Effective Performance Review.” [HBR.org](https://hbr.org), November 3, 2011. <https://hbr.org/2011/11/delivering-an-effective-perfor>.
- Knight, Rebecca. “What to Do When Your Employee Asks for a Raise Too Soon.” [HBR.org](https://hbr.org), July 15, 2016 (product #H030GB).
- McCord, Patty. “How Netflix Reinvented HR.” *Harvard Business Review*, January–February 2014 (product #R1401E).
- Wiseman, Liz. “An Easy Way to Make Your Employees Happier.” [HBR.org](https://hbr.org), November 13, 2014 (product #H01OZB).
-

Дополнительный перечень источников по главам

Введение

Cappelli, Peter. “The Annual Review Revolution.” [HBR.org](https://hbr.org/webinar/2016/09/the-annual-review-revolution) Webinar, October 13, 2016. <https://hbr.org/webinar/2016/09/the-annual-review-revolution>.

Глава 1

Grant, Heidi. “Nine Things Successful People Do Differently.” *HBR Guide to Getting the Right Work Done*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.

Raynor, Michael E., and Derek Pankratz. “A Way to Know If Your Corporate Goals Are Too Aggressive.” [HBR.org](https://hbr.org), July 13, 2015 (product #H0278K).

Глава 2

Bregman, Peter. “The Right Way to Hold People Accountable.” [HBR.org](https://hbr.org), January 11, 2016 (product #H02LQR).

Kirsner, Scott. “What Big Companies Get Wrong About Innovation Metrics.” [HBR.org](https://hbr.org), May 6, 2015 (product #H021XV).

Глава 3

Grant, Heidi. “Get Your Team to Do What It Says It’s Going to Do.” *Harvard Business Review*, May 2014 (product #R1405E).

Глава 4

Pozen, Robert C. “The Delicate Art of Giving Feedback.” [HBR.org](https://hbr.org), March 28, 2013. <https://hbr.org/2013/03/the-delicate-art-of-giving-fee>.

Zenger, Jack, and Joseph Folkman. “The Ideal Praise-to-Criticism Ratio.” [HBR.org](https://hbr.org), March 15, 2013. <https://hbr.org/2013/03/the-ideal-praise-to-criticism>.

Глава 5

Gallo, Amy. “Giving a High Performer Productive Feedback.” [HBR.org](https://hbr.org), December 3, 2009. <https://hbr.org/2009/12/giving-a-high-performer-productive-feedback>.

Grant, Heidi. “Sometimes Negative Feedback Is Best.” [HBR.org](https://hbr.org), January 28, 2013. <https://hbr.org/2013/01/sometimes-negative-feedback-is>.

Grenny, Joseph. “How to Make Feedback Feel Normal.” [HBR.org](https://hbr.org), August 19, 2016 (product #H032Go).

Глава 6

Hill, Linda, and Kent Lineback. "To Build Trust, Competence Is Key." [HBR.org](https://hbr.org/2012/03/to-build-trust-competence-is-k), March 22, 2012. <https://hbr.org/2012/03/to-build-trust-competence-is-k>.
Valcour, Monique. "You Can't Be a Great Manager If You're Not a Good Coach." [HBR.org](https://hbr.org/2014/07/you-cant-be-a-great-manager-if-youre-not-a-good-coach), July 17, 2014 (product #HooWOP).

Глава 7

Cable, Dan, and Freek Vermeulen. "Stop Paying Executives for Performance." [HBR.org](https://hbr.org/2016/02/stop-paying-executives-for-performance), February 23, 2016 (product #Ho2OEX).
Harvard Business School Publishing. "Employee Recognition and Reward When Times Are Tough." *Harvard Management Update*. September 2003. <https://hbr.org/2008/02/employee-recognitionand-rewar-1.html>.
Hope, Jeremy, and Steve Player. *Beyond Performance Management*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.
Kohn, Alfie. "Why Incentive Plans Cannot Work." *Harvard Business Review*, September–October 1993 (product #93506).
Novak, David. "Recognizing Employees Is the Simplest Way to Improve Morale." [HBR.org](https://hbr.org/2016/05/recognizing-employees-is-the-simplest-way-to-improve-morale), May 9, 2016 (product #Ho2VEN).
Porath, Christine. "Half of Employees Don't Feel Respected by Their Bosses." [HBR.org](https://hbr.org/2014/11/half-of-employees-dont-feel-respected-by-their-bosses), November 19, 2014 (product #Ho12Oo).
Porath, Christine, and Christine Pearson. "The Price of Incivility." *Harvard Business Review*, January–February 2013 (product #R1301J).
Spreitzer, Gretchen, and Christine Porath. "Creating Sustainable Performance." *Harvard Business Review*, January–February 2012 (product #R1201F).
Valcour, Monique. "The Power of Dignity in the Workplace." [HBR.org](https://hbr.org/2014/04/the-power-of-dignity-in-the-workplace), April 28, 2014 (product #HooS6P).

Глава 8

Andersen, Erika. "How to Decide What Skill to Work On Next." [HBR.org](https://hbr.org/2016/01/how-to-decide-what-skill-to-work-on-next), January 25, 2016 (product #Ho2M5W).
Butler, Timothy, and James Waldroop. "Job Sculpting: The Art of Retaining Your Best People." *Harvard Business Review*, September–October 1999 (product #99502).
Donovan, John, and Cathy Benko. "AT&T's Talent Overhaul." *Harvard Business Review*, October 2016 (product #R1610E).
Gino, Francesca, and Bradley Staats. "Developing Employees Who Think for Themselves." [HBR.org](https://hbr.org/2015/06/developing-employees-who-think-for-themselves), June 3, 2015 (product #Ho248M).
Herzberg, Frederick. "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review*, January 2003 (product #R0301F).
Jen Su, Amy. "The Questions Good Coaches Ask." [HBR.org](https://hbr.org/2014/12/the-questions-good-coaches-ask), December 12, 2014

(product #H01R6J).

Valcour, Monique. “If You’re Not Helping People Develop, You’re Not Management Material.” [HBR.org](https://hbr.org), January 23, 2014 (product #H00MXT).

Глава 9

Gallo, Amy. “Demystifying Mentoring.” [HBR.org](https://hbr.org), February 1, 2011 (product #H006S6).

Harvard Business School Publishing. *HBR Guide to Getting the Mentoring You Need*. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.

Hewlett, Sylvia Ann. “The Real Benefit of Finding a Sponsor.” [HBR.org](https://hbr.org), January 26, 2011. <https://hbr.org/2011/01/the-real-benefit-of-finding-a-sponsor>.

Hewlett, Sylvia Ann. “The Right Way to Find a Career Sponsor.” [HBR.org](https://hbr.org), September 11, 2013. <https://hbr.org/2013/09/the-right-way-to-find-a-career-sponsor>.

Hoffman, Reid, Ben Casnocha, and Chris Yeh. “Tours of Duty: The New Employer-Employee Compact.” *Harvard Business Review*, June 2013 (product #R1306B).

Tjan, Anthony K. “Keeping Great People with Three Kinds of Mentors.” [HBR.org](https://hbr.org), August 12, 2011 (product #H007LK).

Глава 10

Brendel, David. “Asking Open-Ended Questions Helps New Managers Build Trust.” [HBR.org](https://hbr.org), September 17, 2015 (product #H02CEG).

Goldsmith, Marshall. “Empowering Your Employees to Empower Themselves.” [HBR.org](https://hbr.org), April 23, 2010. <https://hbr.org/2010/04/empowering-your-employees-to-empower-themselves>.

Petriglieri, Gianpiero. “Learning Is the Most Celebrated Neglected Activity in the Workplace.” [HBR.org](https://hbr.org), November 6, 2014 (product #H012ON).

Wiseman, Liz, and Greg McKeown. “Bringing Out the Best in Your People.” *Harvard Business Review*, May 2010 (product #R1005K).

Глава 11

Baldoni, John. “The Three Cs of Dealing with Under Performers.” [HBR.org](https://hbr.org), September 10, 2008. <https://hbr.org/2008/09/underperformers>.

Gallo, Amy. “Help! I’m an Underperformer.” [HBR.org](https://hbr.org), October 5, 2010. <https://hbr.org/2010/10/help-im-an-underperformer>.

Gallo, Amy. “How to Help an Underperformer.” [HBR.org](https://hbr.org), June 23, 2014 (product #H00VK2).

Gallo, Amy. “Making Sure Your Employees Succeed.” [HBR.org](https://hbr.org), February 7, 2011.

<https://hbr.org/2011/02/making-sure-your-employees-suc>.

Hill, Linda, and Kent Lineback. "The Most Important Question a Manager Can Ask." [HBR.org](https://hbr.org), April 18, 2011. <https://hbr.org/2011/04/the-most-important-question-a>.

Maignan Wilkins, Muriel. "Is Your Employee Coachable?" [HBR.org](https://hbr.org), February 19, 2015 (product #H01VYV).

Глава 12

Baldassarre, Leonardo, and Brian Finken. "GE's Real-Time Performance Development." [HBR.org](https://hbr.org), August 12, 2015 (product #H029L8).

Buckingham, Marcus. "What If Performance Management Focused on Strengths?" [HBR.org](https://hbr.org), December 3, 2013. <https://hbr.org/2013/12/what-if-performance-management-focused-on-strengths>.

Cappelli, Peter. "The Common Myths About Performance Reviews, Debunked." [HBR.org](https://hbr.org), July 26, 2016 (product #H030NZ).

Grote, Dick. "Every Manager Needs to Practice Two Types of Coaching." [HBR.org](https://hbr.org), September 30, 2016 (product #H035HV).

Rock, David. "Give Your Performance Management System a Review." [HBR.org](https://hbr.org), June 14, 2013. <https://hbr.org/2013/06/give-your-performance-manageme>.

Глава 13

Гид HBR: Эффективная обратная связь. — М.: Альпина Паблишер, 2020.

Dattner, Ben. "In Performance Appraisals, Make Context Count." [HBR.org](https://hbr.org), June 3, 2013. <https://hbr.org/2013/06/in-performance-appraisals-make>.

Grote, Dick. "Performance Appraisal Reappraised." *Harvard Business Review*, January–February 2000 (product #F00105).

Глава 16

DeLong, Thomas J., and Vineeta Vijayaraghavan. "Let's Hear It for B Players." *Harvard Business Review*, June 2003 (product #R0306F).

Глава 17

Behson, Scott. "Don't Treat Your Career Marathon Like a Sprint." [HBR.org](https://hbr.org), October 11, 2013. <https://hbr.org/2013/10/dont-treat-your-career-marathon-like-a-sprint>.

Behson, Scott. "Just Because You're Happy Doesn't Mean You're Not Burned Out." [HBR.org](https://hbr.org), July 13, 2015 (product #H027AF).

Fernandez, Rich. "Help Your Team Manage Stress, Anxiety, and Burnout." [HBR.org](https://hbr.org), January 21, 2016 (product #H02M4Z).

- Perlow, Leslie A., and Jessica L. Porter. “Making Time Off Predictable — and Required.” *Harvard Business Review*, October 2009 (product #R0910M).
- Schwartz, Tony. “Take Back Your Attention.” [HBR.org](https://hbr.org/2011/02/take-back-your-attention), February 9, 2011. <https://hbr.org/2011/02/take-back-your-attention>.
- Valcour, Monique. “Beating Burnout.” *Harvard Business Review*, November 2016 (product #R1611H).
- Wilson, H. James. “The Surprising Power of Impulse Control.” [HBR.org](https://hbr.org), February 25, 2014 (product #H00OSS).

Глава 18

- Batista, Ed. “Tips for Coaching Someone Remotely.” [HBR.org](https://hbr.org), March 18, 2015 (product #H01XI4).
- Ferrazzi, Keith. “Evaluating the Employees You Can’t See.” [HBR.org](https://hbr.org), December 20, 2012. <https://hbr.org/2012/12/evaluating-the-employees-you-c>.
- Ferrazzi, Keith. “Getting Virtual Teams Right,” *Harvard Business Review*, December 2014 (product #R1412J).
- Graber, Sean. “Why Remote Work Thrives in Some Companies and Fails in Others.” [HBR.org](https://hbr.org), March 20, 2015 (product #H01Y22).
- Harvard Business School Publishing. *20-Minute Manager: Leading Virtual Teams*. Boston: Harvard Business Review Press, 2016.
- Harvard Business School Publishing. *20-Minute Manager: Virtual Collaboration*. Boston: Harvard Business Review Press, 2016.
- Knight, Rebecca. “How to Manage Remote Direct Reports.” [HBR.org](https://hbr.org), February 10, 2015 (product #H01VI9).
- Rayess, Randy. “5 Basic Needs of Virtual Workforces.” [HBR.org](https://hbr.org), March 17, 2015 (product #H01X2Z).
-

Переводчик *Е. Бакушева*
Редактор *В. Ионов*
Главный редактор *С. Турко*
Руководитель проекта *А. Деркач*
Арт-директор *Ю. Буга*
Корректоры *Е. Чудинова, Т. Редькина*
Компьютерная верстка *М. Поташкин*

© 2017 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia). Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2020

© Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2020

Управление результативностью / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — (Серия «Гид HBR»).

ISBN 978-5-9614-3857-4
