

СБОРНИК СТАТЕЙ

Управление персоналом: НОВЫЕ ПРАВИЛА

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и
ПЕРЕРАБОТКА:**

- 1. Диссертации и научные работы**
- 2. Дипломы, курсовые, рефераты,
чертежи...**
- 3. Школьная тематика**
Онлайн-консультации
Все отрасли знаний



Содержание

Противоядие от хамства

Кристин Порат

Успех зависит не от личностей

Мартин Хаас, Марк Мортенсен

Моя твоя не понимает

Гинка Тёгель, Жан-Луи Барсу

Коллектив, доставшийся по наследству

Майкл Уоткинс

С миру по нитке: команды для крупных проектов

Эми Эдмондсон

Легко ли быть трудоголиком?

Эрин Рейд, Лакшми Рамараджан

Высокий статус, высокое напряжение

Программы долгосрочного стимулирования: что не так?

Почему тренинги не приносят результатов — и что с этим делать

Майкл Бир, Магнус Финнстрем, Дерек Шрейдер

Революция в аттестации персонала: оценки отменяются

Питер Каппелли, Анна Тэвис

Кадровый переворот в AT&T

Джон Донован, Кэти Бенко

Как не отвлекаться на гаджеты

Ларри Розен и Александра Сэмюэль

Оклад, премии, комиссионные — что держит людей в тонусе

Даг Чунг

Противоядие от хамства

Кристин Порат

Когда мне было 22, я устроилась на работу мечты. По крайней мере, мне так казалось. Я переехала с холодного Среднего Запада в солнечную Флориду с компанией одноклассников-спортсменов, чтобы помочь мировому бренду открыть спортивную академию. Но не прошло и двух лет, как я и большая часть моих друзей отсюда сбежали. Мы не смогли работать в атмосфере, допускавшей унижение, грубость и хамство.

Все это шло от деспотичного руководителя и распространялось вниз по иерархии. Сотрудники в лучшем случае замыкались в себе, в худшем — саботировали работу или вымещали зло на близких. Многие из нас были психологически истощены. Этот эпизод моей жизни был настолько важным, что я решила изучать проявления грубости на рабочем месте, их пагубные последствия и средства борьбы с ними.

Мои исследования показали, что почти все мы так или иначе сталкиваемся с чем-то подобным. За последние 20 лет я опросила тысячи человек и выяснила, что 98% из них испытывали дурное обхождение на себе и 99% были его свидетелями. В 2011 году половина опрошенных заявила, что их унижают минимум раз в неделю — в 1998 году на это жаловалась лишь четверть респондентов. Проявления хамства могут быть разными: оскорбления, намеренная грубость или игнорирование вашего мнения и погружение в телефон во время разговора. Мы с коллегами из спортивной

академии видели, что такая атмосфера вредит и мешает работать всем. А в ходе экспериментов я убедилась, что люди, просто наблюдавшие некорректное поведение, гораздо хуже усваивают новую информацию. И у свидетеля, и у жертвы грубости страдают краткосрочная память и когнитивные способности. Есть данные о том, что хамское обращение вредит иммунной системе, провоцирует напряженность в семье и влечет другие негативные последствия.

К сожалению, противостоять хамству не всегда в наших силах. Исследования показывают, что реакция на угрозы, унижения, потери или поражение (то, что обычно ассоциируется с грубостью) во многом определяется генетически. Возможно, именно поэтому наиболее эффективный способ защитить своих сотрудников — выстроить культуру, отторгающую хамство. Как советует Роберт Сагтон в одноименном бестселлере — «не работайте с м*даками». Но далеко не всем организациям удастся проводить в жизнь эту политику. Что же делать подвергшемуся унижению? Я обнаружила ряд приемов, которые может использовать каждый, чтобы защититься от грубости и снизить ее влияние на свою работу и жизнь. Жаль, что я не владела ими, когда мне было 22...

Стандартная реакция действует редко

Многие пытаются противостоять хамству открыто — отвечают тем же или спорят с обидчиком.

Еще одна распространенная тактика — избегать общения с грубияном. Иногда это срабатывает, но часто неприменимо. Оградить себя от общения с невоспитанным человеком непросто, если надо взаимодействовать с ним по работе. Конфронтация же может усугубить ситуацию. Мои опросы показали, что менее 15% выбравших такую тактику были потом довольны собой и тем, как все закончилось. Я также выяснила, что люди не получали морального удовлетворения от стычки и чувствовали себя не лучше тех, кто промолчал. Обращение к руководству также редко срабатывает: всего 15% респондентов удовлетворило, как работодатель разобрался с проблемой. Впрочем, начальники редко получают возможность вмешаться: более половины участников опроса утверждают, что не жалуются начальству на хамство коллег — в основном из-за страха или чувства беспомощности.

Комплексный подход

Современная медицина все больше внимания уделяет не борьбе с болезнями, а охране здоровья. К этому движется и организационная психология. Исследования выявили, что самое эффективное средство борьбы с хамством в коллективе — не попытки исправить плохие паттерны, а улучшение морального климата в целом. Это не значит, что не надо сообщать в службу персонала о случаях травли и оскорбления или пытаться самим воздействовать на нарушения этики. Но главное все-таки — выработать неуязвимость (или хотя бы снизить чувствительность) к агрессии. Для этого полезно изучить феномен «личностного процветания», — ощущения своей силы и способности противостоять невзгодам.

Мои исследования показывают, что довольные собой люди более сосредоточены, здоровее и устойчивее к раздражителям. Опросив сотрудников шести организаций разных отраслей, я заметила, что у людей с высокой способностью к «процветанию» уровень профессионального выгорания в два с лишним раза ниже, чем в среднем по компании. Они более уверены в себе и в своей способности контролировать ситуацию; после неприятных инцидентов их производительность страдала на 34% меньше, чем у других. «Процветая», вы менее склонны принимать рабочие неприятности близко к сердцу. Вас меньше раскачивают чужие эмоциональные бури, и вы бо-

лее сосредоточены на своих целях. Однако среди опрошенных мною после столкновения с грубостью лишь половина сознательно стала работать над собой. Так как же помочь себе

Я предлагаю заходить с двух сторон: «расти» и когнитивно, то есть постоянно учась чему-то, и аффективно, то есть ощущая себя здоровым, чувствуя радость и интерес к жизни. Эти два импульса усиливают друг друга: если вы полны энергии, вам легче учиться, и наоборот — стремление к росту стимулирует жизненные силы.

Когнитивное расширение

Если вам приходилось иметь дело с хамом, вы наверняка знаете, как трудно потом бывает успокоиться. Возможно, чувство пережитой несправедливости — самое сложное для преодоления. Нейробиологи доказали, что воспоминания, связанные с сильными эмоциями, сильнее всех, чаще возвращаются и мешают двигаться вперед. Это чревато усилением чувства беспомощности, снижением самооценки. Я предлагаю людям в таких случаях сосредоточиться на когнитивном росте. В каждый момент времени вы способны думать лишь об ограниченном количестве предметов, так что постарайтесь загрузить свой мозг построением новых нейронных связей и новых воспоминаний.

Безусловно, стоит позволить себе ощутить обиду и гнев — но не растягивайте это удовольствие. Тина Сун, вице-президент НКО Partnership for Public Service, поделилась со мной поговоркой на эту тему: «В городе горя можно побывать, но нельзя поселиться». Я бы еще добавила, что в городе горя хорошо бы оставить весь лишний багаж. Чтобы поскорее преодолеть трудный период, попробуйте, например, вести дневник. Как рассказывает Дэвид Брукс в своей новой книге «The Road to Character», президент США Дуайт Эйзенхауэр часто изливал в дневнике негативные эмоции. Он приобрел эту привычку, работая помощником известного своим тяжелым нравом генерала Дугласа Макартура.

Переключитесь на себя, сделайте несколько шагов, чтобы сосредоточиться на когнитивном росте. Для начала определите, чему вам стоит научиться, и поищите возможности для обучения. Тереза Амабиле и Стивен Крамер доказали, что рост и развитие мотивируют нас даже больше,

чем деньги и признание. Они же могут вернуть вас в рабочее состояние после столкновения с агрессией. Одна девушка-маркетолог сказала мне как-то: «Обстановка на работе всю душу мне изгрызла». У нее не было возможности быстро и без потерь сменить работу, поэтому она решила по вечерам учиться по программе MBA. Подготовка к поступлению и отличные оценки по тесту GMAT обрадовали и вселили уверенность в себе. И хотя ее будущее все еще было туманным, она смогла лучше приспособиться к токсичной атмосфере.

Обратите внимание, что развитие необязательно должно быть связано с вашей работой. Похожий результат могут дать приобретение нового навыка, увлечения, занятие спортом. Если вы на подъеме в чем-то другом, вас не так-то просто унизить на работе.

Другой способ стимулировать когнитивный рост — работать с наставником. Опытные коллеги умеют раззадорить своих учеников сложной задачей, спасти их от стагнации и выгорания и тем самым помочь им «процветать». Например, Линн — консультант, работающая в тяжелом психологическом климате, сумела выстроить отличные отношения с наставником. Он помог ей не предаваться лишним эмоциям и сосредоточиться на работе. Каждый раз, когда Линн начинала переживать, злиться и прокручивать в голове неприятности, наставник напоминал ей, что это мешает ей работать и жить, и направлял ее внимание на что-то более продуктивное. Следуя его советам, Линн стала счастливее и продуктивнее, а вскоре ее повысили.

Аффективное расширение

Мне кажется, разумно рассматривать хамство на работе как инфекцию, вирус. Способность защищаться от него во многом зависит от умения управлять собственной энергией. Мои исследования показывают, что с болезнями и с грубостью помогут одни и те же средства: хорошее питание, здоровый сон и умение справляться со стрессом. Сон особенно важен: при его недостатке мы менее сосредоточены и хуже контролируем свое поведение, более агрессивны, чаще видим в окружающих угрозу. Короче говоря, если вы спите меньше минимальных пяти часов в сутки, вы непременно проиграете грубияну на работе и вдобавок вас будут меньше ценить.

Еще один надежный способ защититься от гнева, страха, огорчения, вызываемых агрессией, — физическая активность. Она улучшает когнитивные способности и настроение, отвлекает от дурных мыслей, расслабляет зажатые мышцы и увеличивает сопротивляемость организма внешним раздражителям. Доказано, что физические упражнения снижают симптомы тревожности более чем вдвое, а одно исследование даже показало, что они помогают справиться с депрессией лучше, чем сертралин — один из сильных антидепрессантов. Люди, регулярно занимающиеся спортом, намного реже хандрят и лучше восстанавливаются после неприятного общения. Привести себя в форму, чтобы спокойно реагировать на хамство, можно с помощью других методов поддержания энергии — например, здорового питания. Голодный человек более склонен выплескивать свое недовольство в приступе агрессии.

Но не только о теле надо заботиться. Осознанность — внимательное, неспешное осмысление происходящего и обдуманная реакция — поможет вам держать равновесие в сложной ситуации. Схожий эффект дает и фиксация на цели. Если человек занят чем-то значимым для себя, он даже в нервной обстановке, парализующей других, делает много. Напоминайте себе о тех нематериальных преимуществах работы, которые когда-то привлекли вас.

Эмоциональную подпитку, необходимую для сглаживания последствий агрессии, дают и дружеские отношения в офисе и за его пределами. Исследование, проведенное мною, Эндрю Паркером и Александрой Гербаси, доказывает, что независимо от отрасли, организации и должности напряженные, изматывающие взаимоотношения с коллегами влияют на способность человека к «процветанию» в 4—7 раз сильнее, чем приятные, воодушевляющие. Иными словами, постарайтесь найти целую компанию приятных коллег из расчета на каждого неприятного. Задумайтесь: кто из вашего окружения поднимает вам настроение и разгоняет тоску? Проводите с ними больше времени, познакомьтесь с их друзьями.

И наконец, я обнаружила стабильную очевидную корреляцию между «процветанием» вне работы и устойчивостью к грубости. Те ее жертвы, у кого за пределами офиса все было хорошо, в анкетах были на 80% лучше по здоровью, на 89% — по «процветанию» на работе и на 38% более

удовлетворены тем, как им удавалось улаживать возникающие конфликты. Если вы лидер в своем сообществе, и особенно если на работе при этом у вас перспектив мало, — то и когнитивное, и эффективное расширение вам дается лучше. Один опрошенный руководитель решил войти в совет директоров НКО, помогающей пациентам с синдромом dup15q, узнав, что это генетическое нарушение есть у его дочери. Он искал спонсоров, помогал исследователям синдрома и взял в свои руки финансы организации. Эта деятельность и ее результаты, утверждал он, сделали его почти неуязвимым для агрессии на основной работе.

УНИЖЕНИЕ — тяжелое испытание. В особо сложных случаях избежать выгорания и сохранить здоровье и радость жизни можно только уволившись

или переведясь в другой город. По моей статистике, каждый восьмой человек, жалующийся на агрессию в коллективе, в итоге увольняется именно из-за нее. Вспоминая свой уход из флоридской спортивной академии, я уверена, что сделала правильный выбор, но сейчас у меня есть и другие средства справиться с подобными переделками. Как и любой из нас, я редко прохожу кризисы идеально. Но могу уверенно сказать, что, занявшись собственным «процветанием», я стала сосредоточеннее, продуктивнее и счастливее на работе. Это доступно и вам! ☺

Кристин Порат (Christine Porath) — преподаватель менеджмента в Университете Джорджтауна, соавтор книг «Mastering Civility: A Manifesto for the Workplace» (Grand Central Publishing, готовится к выпуску) и «The Cost of Bad Behavior» (Portfolio, 2009).

Успех зависит не от личностей

Мартин Хаас, Марк Мортенсен

Нынешние коллективы отличаются от прежних: они не такие однородные, часто разбросаны по разным странам, работают в цифровом пространстве, и их состав из-за частых кадровых перетасовок быстро изменяется. Но хотя они сталкиваются с новыми проблемами, их успех, как и раньше, зависит от давно сформулированных правил коллективной работы.

Факторы, которые определяют производительность группы, выявил Ричард Хэкман — человек, стоявший у истоков такого направления в науке, как психология трудовых коллективов. Он начал изучать ее в 1970-х. Итогом 40 с лишним лет его исследований стал вывод, перевернувший прежние представления о сути дела: в работе коллектива главное не личность, не отношение к делу и взгляды, не стиль поведения каждого, а определенные благоприятные условия. Наши исследования (см. врезку «Об исследовании») показали, что три из названных Хэкманом условий — грамотное управление, прочная структура и благоприятная среда — принципиально важны и сейчас. И в наши дни к ним надо относиться даже внимательнее, чем когда-либо. Но мы обнаружили и другое: нынешние коллективы преследуют две напасти — мышление в духе «мы — они» и неполная информация. Бороться с ними помогает четвертое важное условие: общий взгляд на вещи.

Для руководителей это означает вот что: хотя коллективы вынуждены решать проблемы, кото-

рые постоянно множатся и усложняются, на качестве их работы сильнее всего сказывается сравнительно небольшой набор факторов. Поняв, что это за факторы и что с ними делать, менеджеры могли бы многого достичь.

Благоприятные условия

Рассмотрим же подробнее, как создавать климат, в котором коллективы — территориально распродолженное, компьютеризированные, быстро изменяющиеся по составу и набранные из людей разного типа — работали бы максимально плодотворно.

Грамотное управление. Без этого сильной команды просто не может быть: ей как воздух необходимо заряжающее энергией, дающее ориентиры, вовлекающее всех в работу начало. Люди не будут трудиться с вдохновением, если они не понимают, ради чего им стараться и каковы цели их деятельности. Цели должны быть высокими (скромные не мотивируют), но выполнимыми, чтобы у людей не опускались руки, и значимыми. Важно, чтобы люди, какими бы ни были их мотивы — признание их достижений коллегами, повышение зарплаты, продвижение по службе, удовлетворенность, ощущение значимости своей работы — хотели достичь этих целей.

Для нынешних коллективов качество управления особенно много значит, ведь коллеги, которые работают в разных странах, которые сформир-

ровались в другой культуре и получили разную профессиональную подготовку, могут иначе понимать коллективную задачу. Поясним на примере одной глобальной группы. Все в ней единомышленно считали, что их задача — обслуживать клиентов, но вкладывали в это разный смысл. Для сотрудников из Норвегии это означало поставлять им продукцию высочайшего качества, сколько бы она ни стоила. А их коллеги из Великобритании полагали, что если клиента устраивает решение, точное на 75%, то им надо предлагать систему попроще. Прийти к общему пониманию помогла откровенная дискуссия: группа наконец сформулировала свои цели.

Прочная структура. Важно также грамотно сформировать команду, в том числе по количеству и составу, сформулировать задачи, отладить процессы, а также утвердить правила, которые препятствовали бы нежелательному поведению и способствовали доброжелательной атмосфере.

В сильных группах каждый обладает нужными знаниями и навыками. Это не значит, что каждый человек обязан владеть всеми возможными техническими знаниями или быть в высшей степени коммуникабельным, но группе в целом необходима здоровая доза и того, и другого. Разнообразие знаний, мнений и представлений, возраста, пола и национальности членов группы — залог того, что она будет работать более творчески и не поддастся так называемому групповому мышлению.

В этом смысле у нынешних коллективов есть неожиданное преимущество. Исследование, которое мы проводили во Всемирном банке, показало, что очень выигрывают коллективы, сформированные из местных специалистов и космополитов, то есть из людей, неразрывно связанных с культурой страны, в которой они работают, и тех, кто жил во многих странах и говорит на разных языках. Вклад космополитов — технические знания, навыки и опыт, применимые во многих ситуациях, вклад местных специалистов — знание страны, ее политики и культуры, местных вкусов и предпочтений. Когда одна из групп банка работала над проектом улучшения качества жизни обитателей городских трущоб в Западной Африке, этот фактор сыграл важную роль. Местный специалист обратил внимание остальных на необходимость развивать микрокредитование, чтобы люди могли платить за новый водопровод и улучшение санитарных условий, предусмотрен-

ных в проекте. А космополит рассказал, с какими проблемами он сталкивался прежде, реализуя подобные программы в других странах. Группа все это учла и откорректировала проект.

Можно, конечно, ради нужных профессиональных навыков и разнообразия кадрового состава дополнительно набрать людей, но нельзя забывать об обратной стороне медали. Чем больше коллектив, тем вероятнее, что начнутся проблемы с обменом информацией, что коллектив расколется на мелкие группки и, если нет четкого разделения ответственности, кто-нибудь обязательно станет перекладывать свою работу на других. На тренингах топ-менеджеры часто сетуют, что группы непомерно разрастаются: в них включают специалистов с опытом работы в разных странах, нанимают новых сотрудников, чтобы заручиться поддержкой тех или иных офисов, подразделений или функциональных отделов. Руководителям групп следует быть бдительными и принимать новых сотрудников, только если без них и правда не обойтись. Их задача — набрать необходимый минимум, не более того. Один начальник рассказал нам, что всякий раз, как ему предлагают взять еще одного человека, он спрашивает, в чем его особая ценность для группы и, если коллектив уже укомплектован, кого из нынешних сотрудников уволить.

Столь же осмотрительно надо распределять работу в группе. Не всегда она бывает творческой и интересной, куда чаще — она скучна и монотонна. Но руководитель может сделать интересным любое задание: важное условие, чтобы коллектив отвечал за большой объем работы, причем от начала до конца, чтобы каждый сотрудник обладал достаточной автономией, но коллеги оценивали бы результаты его деятельности.

Если коллектив работает в разных странах, то люди из разных офисов занимаются разными аспектами задания — и это создает проблемы. Скажем, разработчики ПО из Санта-Клары, Калифорния, отправляют фрагменты программного кода коллегам в Индию, Бангалор, и просят проверить их к утру. Круглосуточную работу без выходов особенно ценят фирмы, которые стараются максимально заработать на разнице часовых поясов. Но, пообщавшись с одной группой, мы поняли, что люди совсем не одобряли такое разделение труда: индийские программисты плохо представляли себе, как присланные им фрагмен-

ты должны сложиться в целое, и не могли влиять на то, что и как они делали. А отзывы о своей работе они получали, только когда она не устраивала американцев. Когда задачи перераспределили и индийцы стали отвечать за весь модуль, они начали иначе относиться к делу и выполнять задания более качественно и плодотворно.

Не на пользу работе и плохие отношения в коллективе. Коллеги скрывают информацию, давят на окружающих, добываясь своего, уходят от ответственности, сваливают вину на других и т. д. — эта картина знакома многим. Чтобы этого не было, нужно принять четкие правила и расписать по пунктам, что обязательно для всех — например, не опаздывать на совещания и давать каждому возможность высказаться, и что категорически запрещено — например, перебивать говорящего. Правила особенно нужны, если в коллективе работают люди из разных стран или из подразделений с разной организационной культурой и они по-разному понимают, скажем, что значит быть пунктуальным. А уж если состав коллектива постоянно меняется, то часто и открыто напоминать эти правила совершенно необходимо.

Благоприятная среда. Третье условие — крепкие тылы: система премирования, которая поощряет хорошую работу, информационная система, которая обеспечивает нужными и полными данными, система образования, которая позволяет повысить квалификацию. И последнее, но не менее важное: нужна гарантия, что коллектив будет обеспечен всем необходимым, например финансированием и технической помощью. Ни один коллектив никогда не получает всего, что хочет, но руководители предотвратят множество проблем, если с самого начала постараются «добыть» основные ресурсы.

Как правило, труднее всего создать благоприятную среду для коллектива, который рассредоточен по разным странам и работает в цифровом пространстве, поскольку доступные его сотрудникам ресурсы могут очень различаться. Вспомним историю Джима. Он возглавлял в General Mills группу разработки новой продукции — она занималась товарами массового спроса для мексиканского рынка. Сам Джим работал в США в Миннесоте, а некоторые его сотрудники — в Мексике, в принадлежавшем его фирме дочернем предприятии. Группа нередко срывала сроки, что приводило к конфликтам. Но когда Джим побывал в

мексиканском офисе, он увидел, как плохо там обстоят дела с ИТ, как не хватает денег и людей — особенно по сравнению со штаб-квартирой. И если раньше он был недоволен мексиканскими сотрудниками, то теперь изумился тем, как много им удастся сделать при таких скудных ресурсах. Он понял, что проблемы, которые он объяснял особенностями культуры, возникали исключительно по материальной причине.

Общий взгляд на вещи. Как показали исследования Хэкмана и его коллег, соблюдение первых трех благоприятных условий готовит почву для плодотворной работы коллектива. Но, согласно нашим исследованиям, нынешним коллективам нужно нечто большее. Из-за территориальной разобщенности и демографического разнообразия, по причине виртуального общения и частого изменения состава они часто не получают полную информацию и смотрят на мир с точки зрения «мы — они». Чтобы не было ни того, ни другого, надо сплотить группу единым мировоззрением. Для этого глава коллектива должен создать у людей ощущение общности и наладить между ними взаимопонимание.

В прежние времена состав групп обычно был стабилен и сотрудников в них набирали примерно одинакового типа. Они работали в одном помещении и более или менее одинаково представляли себе, как все должно быть. Но все давно уже не так, и сейчас коллективы в основном воспринимают себя не как единую группу, а как несколько мелких группировок. Это естественная человеческая реакция: наш мозг использует когнитивные «клавиши быстрого доступа», чтобы осмысливать постоянно усложняющийся мир. А один из способов приспособиться к работе в новых условиях — делить людей на категории. Кроме того, свою собственную подгруппу — будь то отдел, подразделение, регион, национальная культура — мы воспринимаем доброжелательнее, что нередко провоцирует конфликты и мешает сотрудничеству.

Именно с этим столкнулся Алекс, возглавлявший группу инженеров-программистов в компании ИТТ. Его подчиненные должны были разработать ПО для высококачественной беспроводной связи. Часть группы работала в Техасе, часть — в Нью-Джерси, и коллеги из разных офисов относились друг к другу с недоверием. Разные часовые зоны, разная местная культура, даже разные

акценты — в общем, несходство во всем, и Алексу было непросто информировать подчиненных о стратегии, приоритетах и обязанностях. Дошло до того, что во время коллективного посещения клиента сотрудники из разных офисов даже остановились в разных отелях. Пытаясь как-то объединить их, Алекс пригласил всех вместе пообедать, но и тут его подчиненные разбились на два лагеря и заняли разные концы стола.

Неполная информация — еще одна беда современных коллективов. Очень часто кто-нибудь в группе обладает информацией, которой нет у остальных, либо потому что остальные — узкие специалисты, либо потому что люди работают в разных офисах, либо в группе много новичков, либо все вместе взятое. От информации не будет особого прока, если не сообщить ее остальной группе. Ведь коллективное знание — залог плодотворного сотрудничества; оно дает группе ориентиры, позволяет ей верно интерпретировать ситуацию и принимать грамотные решения, помогает людям лучше понимать друг друга и резко повышает эффективность их труда.

Но зачастую работа в цифровом мире мешает обмениваться информацией. Когда люди находятся в одном помещении и общаются лицом к лицу, они получают представление о происходящем, в том числе анализируя невербальные сигналы и общий контекст. Если, к примеру, мы приходим на совещание, мы сразу же чувствуем, как настроены отдельные люди, сидящие в зале, и коллектив в целом, и, отталкиваясь от этого, вольно или невольно выстраиваем потом общение. По интернету эту важную информацию не передать.

Некоторые пробелы в информации были выявлены недавно на занятиях в японской штабквартире Takeda Pharmaceuticals для руководителей высшего звена. Примерно половина присутствовавших работала в Японии, остальные — в США. Один из американцев, воспользовавшись моментом, рассказал о том, что приводило его в недоумение. Из-за разницы во времени между США и Японией Takeda, согласно стратегии «share the pain» — «страдаем вместе», поочередно проводила телеконференции то поздним вечером в Америке, то в Японии. И он не мог понять, почему японские коллеги сидят в это время в офисе, хотя он сам и его американские сослуживцы всегда участвуют в телеконференциях, находясь у себя дома. Как оказалось, у японцев на то

было множество причин: нежелание смешивать работу и частную жизнь, потребность в помощи при переводе, планировка типовых квартир, которая не позволяла выделить место для отдельного кабинета. Но — «хотели, как лучше, а получилось, как всегда»: хотя топ-менеджеры Takeda и намеревались «страдать вместе», у них это не получалось. Американцы вовремя уходили с работы, ужинали дома в кругу семьи, а потом, расположившись с комфортом, общались с людьми из другой части света. Японцы же сидели на работе, отрывая время от общения с семьей, и мечтали, чтобы телеконференция закончилась не слишком поздно и они успели на последний поезд. В данном случае неполная информация связана была не с рабочими задачами, а с другим, не менее важным обстоятельством: с тем, как члены коллектива из Японии воспринимали свою работу и свои взаимоотношения с удаленными коллегами.

К счастью, руководители групп могут по-разному формировать у людей чувство коллектива, способствовать взаимопониманию и устранять все, что мешает сотрудничеству и обмену информацией — способов для этого множество. Полезно, в частности, следить за тем, чтобы каждая подгруппа чувствовала, что ее вклад в достижение общей цели видят и ценят.

Вернемся к Алексу, начальнику отдела, сотрудники которого поселились в разных отелях. На общем обеде, как мы помним, коллеги из Техаса заняли один конец стола, а коллеги из Нью-Джерси — другой. Но к концу мероприятия появились признаки того, что стена между ними постепенно разрушается. Следующие несколько недель Алекс разъяснял всем, какую важную роль играли люди из обоих офисов в решении стоявшей перед всем коллективом задачи — разработки нового ПО для дистанционного управления оборудованием. Он всячески подчеркивал, что без специалистов из Техаса и Нью-Джерси эту задачу не решить, и напоминал, что обе группы зависят друг от друга. Для наведения мостов он еще несколько раз собирал весь коллектив. Он хотел, чтобы у людей появились общие впечатления и ориентиры, чтобы им было что вместе вспомнить. Его настойчивость окупилась: вместо «мы — они» появилось одно общее «мы».

Многие участники наших исследований и тренингов для топ-менеджеров добиваются взаимопонимания между подчиненными с помощью

метода «структурированное неструктурированное время». Речь идет о времени, которое официально выделяют для обсуждения дел, не относящихся прямо к выполняемому заданию. Обычно этому открытому обсуждению посвящают первые десять минут общего собрания. Идея в том, что надо дать людям возможность договориться о том или ином аспекте работы или повседневной жизни вообще, будь то офисные интриги, семейные мероприятия или личные впечатления. Это помогает людям получить более полное представление о коллегах из других офисов, об их работе и окружении. Но руководителю группы надо четко объяснить цель и правила общения, иначе все десять минут будет говорить кто-нибудь один, а остальные — слушать.

Одна группа, с которой мы работали, примерно так и делает. Сначала сотрудники общались в скайпе и устраивали друг для друга виртуальные туры по своим кабинетам. Просто перемещая камеру по комнате, они показывали коллегам из других офисов, в каких условиях работают, объясняя, в том числе, что их отвлекает или мешает им: скажем, слишком близко сидящие сотрудники в помещении со свободной планировкой или стоящий рядом ксерокс. После таких туров коллеги отметили, что стали лучше понимать друг друга.

Оценивать команду

В совокупности соблюдение четырех благоприятных условий — это и есть рецепт создания с нуля сильной команды. Но даже если группа досталась вам по наследству, вы можете, руководствуясь четырьмя главными принципами, заложить основы для ее успеха.

Как понять, что ваши усилия не напрасны? Хэкман предлагал оценивать работу команды по трем параметрам: результат, способность к сотрудничеству и профессиональное развитие каждого. Мы считаем, что эти три параметра ничуть не устарели, и советуем руководителям в дальнейшем оценивать по ним свою команду. В идеале нужно регулярно отслеживать — в профилактических целях — происходящее в группе, а также менее часто, но более тщательно проводить проверки, как только возникают проблемы.

Для постоянного мониторинга мы бы предложили простой и быстрый способ: раз в несколько месяцев анализировать, как группа соблюдает каждое из четырех благоприятных условий, а

также оценивать ее работу по трем параметрам (см. врезку «Оправдывает ли группа ваши надежды?»). Особое внимание обратите на те благоприятные условия и критерии эффективности, которые получили самые низкие баллы, и подумайте, как они связаны между собой. Результаты покажут, где у вашей команды все в порядке и где у нее могут быть проблемы.

Но если вам требуется более основательная диагностика — в случае неудовлетворительных результатов работы или кризиса, — выделите час или больше на оперативную оценку ситуации. Тщательно изучите взаимосвязь самых нарушаемых благоприятных условий и самых неблагоприятных параметров эффективности — наверняка вы обнаружите четкую взаимозависимость, и это поможет вам наметить план действий.

Вы можете выполнять эти проверки сами или же попросить всю группу выставить баллы, а затем оценить ситуацию в целом. В случае коллективного мониторинга надо сравнивать результаты каждого сотрудника. Если же речь идет об оперативной оценке ситуации, то можно усилить эффект, проведя совещание, на котором вся группа вместе обсудит и сравнит результаты каждого сотрудника. Тогда вы не только получите более полные данные, которые выявят вероятные упущения, но и узнаете о разных точках зрения на происходящее в коллективе и о том, какие вопросы надо обсудить сообща. Мы считаем, что именно сравнение оценок — когда руководитель сопоставляет свои результаты с оценками, выставленными группой, а сотрудники — свои оценки с оценками коллег — хорошо проясняет ситуацию.

РУКОВОДИТЬ РАБОТОЙ КОЛЛЕКТИВА никогда не было легко, но в последние годы стало еще труднее, чем раньше. И тенденции, в силу которых это происходит, похоже, сохранятся. Коллективный труд становится все более глобализованным, компьютеризованным, «проектным». Поэтому исход дела будет зависеть от того, умеете ли вы системно анализировать шансы своей команды на успех — и выявлять слабые места в ее работе. ☹

Мартин Хаас (Martin Haas) — преподаватель менеджмента Уортонской школы Пенсильванского университета. *Марк Мортенсен* (Mark Mortensen) — преподаватель бизнес-школы INSEAD; его предмет — психология трудовых коллективов.

Моя твоя не понимает

Гинка Тёгель, Жан-Луи Барсу

Конфликт в коллективе может пойти на пользу делу, а может и разрушить все до основания. «Полезный» конфликт — это уважительное обсуждение проблем и выработанные сообща решения, которые не только устраивают всех, но и превосходят первоначальные. «Тупиковый» конфликт разгорается, когда люди не могут найти общего языка, — в таком случае и речи не идет о продуктивной работе или инновациях.

Дело, однако, не в том, что мнения не совпадают. У самых разрушительных конфликтов более глубокие корни: это внешняя несовместимость методов и стилей работы членов коллектива, которая объясняется многими факторами — от характера сотрудников до их национальности, пола, возраста и т. д. Считается, что при таких конфликтах надо либо сразу же реагировать на них, либо ждать, когда проблема вызреет, и тогда уже решать ее. Но и в первом, и во втором случае сделать ничего не удается: раздражение копится долго, а быстро забыть все неприятное и восстановить доверие не получается.

Мы уже 25 лет изучаем, как работают группы, консультируем компании из списка Fortune 500, учим тысячи топ-менеджеров в Университете Дьюка, в Лондонской школе бизнеса и IMD. Наука и практика убеждают нас в пользе профилактики. Упредить опасные конфликты можно, обсудив различия людей до того, как они начнут работать в команде.

Мы разработали концепцию, учитывающую пять факторов: то, как люди выглядят, действуют, гово-

рят, думают и проявляют чувства. Руководители групп проводят 20—30-минутные беседы, они просят сотрудников рассказать об их предпочтениях и ожиданиях в связи с каждым фактором, выявляют самые вероятные области несовпадений или трений и говорят, как, по их мнению, люди с разными представлениями о жизни могли бы работать вместе. Спокойное обсуждение и доброжелательная критика закладывают основы для доверия и сотрудничества.

Может показаться, что выделять время для подобных бесед слишком расточительно, но они полезны любому коллективу — новому или уже давно сложившемуся, коль скоро его членам предстоит вместе делать важную работу. Чтобы проводить эти обсуждения, особая подготовка руководителям не нужна. Предотвращать конфликты гораздо проще, чем улаживать их.

Пять тем

Поскольку предлагаемые нами беседы не из разряда «давайте познакомимся», надо их правильно начать. Во-первых, важно никого не забыть и объяснить всем, ради чего вы затеваете эти обсуждения. Можно сказать что-нибудь в таком роде: «Работать в команде значит сотрудничать с людьми, которые иначе смотрят на вещи. Давайте разберемся в этих нюансах сейчас, в спокойной обстановке, чтобы потом они не стали для нас неожиданностью и в самый неподходящий момент не вызвали опустоши-

Идея коротко

ПРОБЛЕМА

Конфликт в коллективе возникает не из-за расхождения во мнениях, а из-за внешней несовместимости методов и стилей работы его членов — того, как они мыслят и действуют. Если людям не удастся найти общего языка, между ними начинаются стычки, что губительно для производительности и инноваций.

ДРУГОЙ ВЗГЛЯД

Конечно же, из различий в восприятии и опыте можно извлечь немало пользы. Новая методика помогает руководителям провести со своими коллективами пять профилактических бесед. Это поможет коллегам лучше понять друг друга и наладить сотрудничество.

НА ДЕЛЕ

В центре внимания не суть работы, а сам процесс. Руководители проводят целенаправленные обсуждения того, как по-разному сотрудники выглядят, действуют, говорят, мыслят, выражают чувства, чтобы защитить группу от разрушительного конфликта в ситуации, требующей напряжения сил.

тельного конфликта». Объясните, что обсуждать вы будете не суть работы, а именно сам процесс.

Поскольку вы будете ведущим, следите, чтобы люди без опаски высказывали свое мнение. Объясняйте им, как, не вынося оценок, задавать друг другу уточняющие вопросы. Просите начинать свои высказывания словами «Там, откуда я родом...», а вопросы — «Как принято у вас?». Эти выражения подчеркивают, что дело не в происхождении различий. Важно, как под влиянием жизненного и профессионального опыта люди относятся к работе, как держат себя в коллективе. Если, допустим, вы человек прямолинейный, то это может объясняться особенностями вашего характера, вашим полом или культурными нормами, принятыми в вашей стране, но коллегам надо знать одно: вы обычно говорите то, что думаете.

Наверняка поначалу ваши подчиненные будут чувствовать себя скованно, поэтому, первым рассказав о себе, вы разрядите обстановку. Когда беседа потечет свободнее, позвольте и другим направлять ее, но так, чтобы не заглушать остальных. В конце концов от общих слов люди перейдут к более откровенным разговорам. Слушая ответы коллег и отвечая на их вопросы, они начнут лучше понимать и других, и самих себя.

Пять тем можно обсуждать в любой очередности, но логичнее всего порядок, предложенный в статье, особенно когда коллектив только сформирован, ведь встречаем мы людей по «одежке» и уже потом обращаем внимание на «ум». Ведущему не нужно строго придерживаться тем: они неизбежно пересекаются.

Теперь рассмотрим все пять тем.

ВНЕШНОСТЬ:

Не наш человек

Люди всегда поспешно делают выводы, особенно нелестные, о характере, профессионализме или по-

ложению будущих коллег в группе под влиянием первого впечатления. Такое восприятие объясняется тем, что люди поддают себя по-разному. А мы невольно реагируем на то, как они выглядят, двигаются и одеваются, как говорят и что рассказывают о себе.

Цель этих бесед — помочь членам коллектива осознать, какое впечатление они хотят произвести на других — и какое производят. Начните с того, от чего зависит статус человека в группе. Одни, например, придают особое значение опыту, связям, месту работы, должности. Другие — возрасту, полу, национальности, образованию. Человек может сходу отпугнуть коллег, делая упор на свою квалификацию и послужной список, выбирая неподходящую манеру держаться или даже одеваясь так, как в организации не принято. Один топ-менеджер из «застегнутого на все пуговицы» банковского сектора перешел в рекламную компанию. В ходе коллективного обсуждения коллега сказал ему: «У нас одеваются по-простому. Если ты все время носишь костюм и галстук, ты словно говоришь, что ты не такой, как все, и хочешь держаться от тебя подальше».

Похожая ситуация сложилась в компании, производящей промышленное оборудование, когда в ее совет директоров вошла женщина-дизайнер. На первую встречу с будущими коллегами она пришла в ярком наряде и, рассказывая о себе, шегольнула парой литературных цитат. Это настроило прагматичных директоров против нее: они сочли, что она любит пускать пыль в глаза.

О том, как важно заранее обсудить особенности членов группы, говорит опыт глобальной пищевой компании. Там ради усиления руководящего состава продвигали перспективных молодых топ-менеджеров. Это не нравилось топ-менеджерам среднего поколения из дочерних компаний, особенно австралийской. Они скрепя сердце терпели

каждого честолюбивого выпускника программы MBA, пока он не переходил на другую должность. Но один новичок, как только пришел в компанию, предложил коллегам обсудить пять тем. Ему удалось изменить негативное мнение топ-менеджеров о себе и выстроить с ними гораздо более плодотворные отношения, чем были у его предшественников.

Какие задавать вопросы

«Как принято у вас?»

Как произвести хорошее первое впечатление?

А плохое?

Что отмечают прежде всего: манеру человека одеваться, говорить или держаться?

Какие в итоге делают о нем выводы: строгий, нахальный, ленивый?

Какие качества ценятся особенно: образование, опыт, связи?

Как определяют статус человека в группе?

ДЕЙСТВИЕ:

Одно неверное движение — и...

В разношерстных коллективах разные нормы поведения — вечный источник неприятностей. Любой незначительный жест может вызвать сильный резонанс, разъединяя людей и нарушая обмен информацией.

Часто проблемы возникают из-за несоблюдения границ. Когда закончившего спортивную карьеру французского футболиста Тьерри Анри пригласили выступить на телевидении в качестве эксперта, он, реагируя на неожиданную новость, хлопнул коллегу-англичанина по ноге. Во Франции подобные жесты считаются вполне приемлемыми, но на сидевших в телестудии представителей брутального мира британского футбола это произвело весьма неприятное впечатление.

А вот еще пример. У нелюдимого, хмурого топ-менеджера был дружелюбный и общительный коллега, в обществе которого ему становилось не по себе. Эти двое по-разному понимали, что такое правильная дистанция в общении. «Мы с ним как-то пили кофе за одним столом, — вспоминал топ-менеджер. — Так он все время придвигался поближе, а я отодвигался от него».

Разное отношение к времени тоже может вызывать конфликты. Степень пунктуальности и уважения к чужим планам у всех разная. В руководстве скандинавской компании, производящей промышленное оборудование, то и дело возникали конфликты. Топ-менеджеры нескандинавы злились на

непунктуальность коллег-скандинавов и выражали свои чувства, что скандинавов, конечно же, огорчало. В конце концов топ-менеджеры обсудили ситуацию и выработали новые правила работы. Но упреждающая беседа сэкономила бы всем время и силы.

Разная степень самоуверенности и напористости тоже иногда создает проблемы в коллективе. Скажем, сотрудники компаний, ценящих достижения каждого по отдельности, выходцы из стран, в которых поощряется индивидуализм, сами просят включать их в проекты или требуют больше полномочий. Они считают, что в их настойчивости проявляются компетентность и уверенность, а потому не испытывают неловкости. Но кому-то это может показаться нахальством и саморекламой. Кроме того, у каждого свое представление о том, в какой мере коллеги должны помогать друг другу и каким должен быть вклад каждого в общее дело. Например, в группе программистов начались проблемы, когда выяснилось, что одни сотрудники оказывают помощь изредка, а другие — всегда, когда их просят.

И эти вторые поняли, что, помогая другим, они ставят себя в невыгодное положение, часто отвлекаясь от своей работы. Важно заранее договориться о правилах, чтобы потом не ссориться.

Какие задавать вопросы

«Как принято у вас?»

Насколько важны пунктуальность и сроки?

За опоздание или срыв сроков у вас наказывают?

На каком расстоянии друг от друга нужно держаться, общаясь на работе?

У вас просят о назначении на должность или ждут, когда повысят?

Какое поведение в коллективе ценится: помогать, не жаловаться?

РЕЧЬ:

На разных языках

Стиль общения складывается из многих составляющих: слова, которыми люди выражают мысли, отношение к прямоте и искренности, чувство юмора, паузы, терпимость к тому, что их перебивают, и т. п. То есть для недоразумений есть основания.

Группу, члены которой происходят из «разноязычных» стран, можно назвать проблемной. Но даже если все говорят на одном языке, люди выражают мысли по-разному. Скажем, в зависимости от ситуации, культуры и других факторов «да» иногда означает «может быть», «попробуем» или даже «ни

в коем случае». В европейской софтверной фирме два топ-менеджера чуть не дрались, потому что один, по мнению другого, не выполнял своих обещаний. Когда проблему обсудили, оказалось, что словам, которые один понимал как железную договоренность, другой такого значения вовсе не придавал.

Иногда нормальному обмену информацией и мнениями в компании препятствуют ее даже самые благие цели. Скажем, там, где насаждают культуру позитива, люди не хотят или боятся возражать и критиковать. Как сказал директор по маркетингу компании, выпускающей товары массового спроса, «у нас не критикуют чужие идеи. Думаешь про себя: “Что за чушь!”. А вслух говоришь: “Да, отлично”».

Если с самого начала обсудить, как и насколько откровенно выражать несогласие, то люди получают четкие правила. В руководстве немецкого инвестбанка тон задавали несколько напористых консультантов, и топ-менеджеры приняли правило «четыре фраз» — так решили ограничивать выступления на совещаниях, чтобы могли высказаться все. В Heineken USA ту же роль играют игрушечные лошадки на столе для совещаний: если вы говорите, а кто-то опрокидывает лошадку, значит, вы ходите по кругу.

Какие задавать вопросы

«Как принято у вас?»

Обещание — это гарантия или просто намерение?

Что важнее: откровенность или гармония?

Ценятся ли ирония и сарказм?

Когда вас перебивают, это говорит о заинтересованности собеседника или его невежливости? Молчание означает, что человек задумался или ему неинтересно?

Если у вас другое мнение, его надо высказать публично или приватно?

Приветствуется ли непрошенная критика?

МЫСЛИ:

Менталитет против менталитета

Самые серьезные конфликты разгораются, когда люди по-разному относятся к работе. У каждого свой характер, жизненный и профессиональный опыт, и потому каждый реагирует на разные сигналы и иначе, чем другие, устраняет проблемы и принимает решения. Из-за этого возникают недоразумения. Как заметил топ-менеджер американской компании, выпускающей одежду, «у нас

конфликты бывают между любителями рубить с плеча и коллегами аналитического склада ума».

Такую ситуацию мы обнаружили в группе разработок голландской компании, производящей товары массового спроса. В ней были люди с разным типом интеллекта, особенно выделялись обладатели упорядоченного, методичного и интуитивного склада. И руководитель проекта предложил сотрудникам обсудить такую идею: возглавлять проект на разных его стадиях должны люди разного типа, например, на творческих — люди «с полетом», на этапе оценки, организации и внедрения — аналитики. И все признали, что это пошло бы на пользу делу.

Также группе нужно договориться о том, как относиться к риску и изменению приоритетов. О важности этого свидетельствует случай из жизни биотехнологической фирмы. Коллектив состоял из исследователей и топ-менеджеров. Профессиональный опыт исследователей учил их, что надо экспериментировать, считать неудачи неотъемлемой частью их работы, искать новые решения, не считаясь со временем и возможностью их коммерческого применения. Такое отношение к делу раздражало менеджеров: им нужны были предсказуемые результаты, и они предпочитали закрывать не оправдавшие надежды проекты. Чтобы ученые и менеджеры нашли общий язык, руководитель группы воспользовался методом ролевой игры — и помог сторонам лучше понять друг друга.

Какие задавать вопросы

«Как принято у вас?»

Неопределенность воспринимается как угроза или возможность?

Что важнее: ситуация в целом или детали?

Что лучше: надежность или гибкость?

Какое отношение к неудаче?

Как относиться к отклонениям от плана?

ЧУВСТВА:

То густо, то пусто

Люди различаются силой эмоций, тем, как проявляют трудовое рвение и контролируют свои чувства.

Людям часто бывает не по себе, когда кто-то рьяно проявляет энтузиазм. В логистической компании директор по маркетингу, экстраверт по натуре, считал, что если он будет с жаром высказывать свои идеи, то коллектив скорее поддержит его.

Но для сдержанного гендиректора такой стиль был неприемлем. Когда директор по маркетингу слишком распаялся, гендиректор разбивал его предложения в пух и прах. Другая крайность — сильные негативные эмоции.

Негативные чувства — деликатная тема, и разговор о них лучше всего начать с обсуждения привычного стиля общения в коллективе. А потом каждый может рассказать свою историю. Одну такую беседу мы помогли провести в строительной компании. Топ-менеджер сказал коллегам, что на его прежней работе «все орали друг на друга», но он хочет избавиться от этой привычки. Нам он объяснил, что пустился в откровения, чтобы «не отвертеться» и сдержать слово.

Обсуждая психологические проблемы в коллективе, надо говорить не только о том, чем чревато выпускание пара, но и об опасности сдерживания эмоций. Выразить раздражение опосредованно — замыкаясь в себе, высмеивая «врагов», жалуясь в кулуарах, опасно: это так же разрушает климат в коллективе, как внезапные вспышки гнева. Если человек «откалывается от коллектива», надо прямо спросить его о причинах, обсудить ситуацию и подумать, как он мог бы конструктивно выразить

несогласие с другими.

Какие задавать вопросы

«Как принято у вас?»

Какие чувства, положительные и отрицательные, можно и нельзя проявлять на работе?

Как выражают гнев и трудовой энтузиазм?

Как бы вы вели себя, если бы вас раздражал коллега: молчали, выражали свое отношение жестами и мимикой, острили бы или воспользовались посредничеством третьей стороны?

ЛУЧШЕ ВСЕГО УПРЕЖДАТЬ КОНФЛИКТЫ

или смягчать их, прежде чем они выйдут из берегов. В этом случае люди активнее участвуют в общем деле, раскрепощаются творчески и предлагают более разумные решения. Один менеджер сказал нам: «Мы по-прежнему спорим, но уже не переходим на личности и уважаем работу каждого». ☺

Гинка Тёгель (Ginka Toegel) — преподаватель бизнес-школы IMD (Лозанна), ее предметы — психология трудовых коллективов и лидерство. *Жан-Луи Барсу (Jean-Louis Barsoux)* — старший научный сотрудник IMD.

Коллектив, доставшийся по наследству

Майкл Уоткинс

Пост главы стремительно растущего подразделения компании, производящей медицинское оборудование, который занял Дэвид Бенет, райской жизни ему не сулил. За год до того подразделение выпустило два новых устройства и объем продаж увеличился, но не настолько, как планировалось. Значит, полностью удовлетворить потребности врачей пока не удалось. А будущее компании целиком зависело от этих двух изделий — инструмента для введения стента в закупоренные артерии и электронного импланта для стабилизации сердечного ритма. То есть, несмотря на «судьбоносность» обоих проектов для компании, особого рвения люди не проявляли. До руководства доходили слухи, что не все возможное было сделано и что обстановка в коллективе не самая здоровая. В этой ситуации решено было заменить вице-президента подразделения человеком со стороны. Выбор пал на Дэвида Бенета. Он работал у конкурентов, и о нем говорили, что он творит чудеса. Например, он вывел из кризиса один бизнес и помог пойти в рост другому. Но, обсуждая условия новой работы, он столкнулся с обычной проблемой: команду он получал в наследство от предшественника. То есть ему доставался коллектив, создавший ту самую ситуацию, для урегулирования которой его и взяли. Начальники, придя на новое место, обычно не знают коллектив и не могут сразу же привести с собой людей, которые помогли бы им

подстегнуть рост бизнеса или преобразовать его. Иногда им не хватает влияния или ресурсов, чтобы быстро обновить кадровый состав, а порой этого не позволяет корпоративная культура. Обычно давно работающие сотрудники хорошо управляют компанией с точки зрения ее краткосрочных перспектив, но вести ее в будущее они не способны. Поэтому важно понять, как работать с уже готовым коллективом. Тут многое, в том числе бесчисленные компромиссные решения, напоминает ремонт самолета в полете. Нельзя на время починки взять и выключить двигатели — самолет рухнет. Надо поддерживать его стабильную работу и одновременно делать задуманное. Для руководителей, набирающих команды с нуля, придумано множество правил — одно из лучших сформулировал Брюс Такман. В 1965 году он выделил четыре стадии развития коллектива: формирование, конфронтация, урегулирование и исполнение. То есть коллективы в своем развитии проходят предсказуемые стадии, и при умелом вмешательстве это можно ускорить. Но тут предполагается, что руководители сами создают команду, тщательно подбирая сотрудников и с самого начала задавая ориентиры. Размышляя о том, как облегчить топ-менеджерам переход на новые высокие посты, я догадался, что для большинства из них, как и для Дэвида, главное — понимать, как взять власть в свои руки и сделать перестановки в коллективе. Им нужны подсказки. Вы найдете их в этой статье.

Во-первых, чтобы хорошо представлять себе положение дел, руководителю нужно оценить доставшийся ему человеческий капитал и отношения в группе. Во-вторых, надо перестроить коллектив согласно предстоящим задачам — посмотреть свежим глазом на его состав, общую цель и ориентиры, алгоритм работы и правила взаимодействия. Наконец, можно ускорить развитие коллектива и добиться более плодотворной работы, создав условия для первых успехов и придумав, как их закрепить.

Оценить команду

Если вы возглавили новый коллектив, вам надо быстро понять, те ли люди работают у вас и делают ли они нужные вещи так, чтобы организация могла развиваться. С первого же дня все начнут бороться за ваше внимание, и чем дальше — тем больше, так что от верной оценки многое зависит. Важно действовать методично. Обычно за время своей карьеры руководители берут под начало несколько коллективов, но редко кто размышляет о том, чего он ждет от подчиненных. С опытом у каждого интуитивно формируются свои критерии и методы оценки людей, и в знакомой обстановке это выручает, а в новой — не всегда. Почему? Потому что качество работы каждого в группе зависит от ситуации. Вы быстрее и точнее оцените коллектив, если четко сформулируете свои критерии. Какими качествами должны обладать сотрудники, чтобы выполнить конкретные задачи? Насколько важны разнородные или взаимодополняющие профессиональные знания в группе? Что вы надеетесь привить своим подчиненным? Вероятно, вам удастся больше заинтересовать их общим делом и нацелить на трудовые достижения, но вряд ли вы сделаете их более добросовестными, чем они есть. Отчасти ваши требования к людям будут зависеть от состояния бизнеса. Если вы намерены оздоровить его, то вам нужны будут те, кто хорошо знает свое дело: пока ситуация не выправится, вам некогда будет отвлекаться на профессиональную подготовку остальных. Если же вы хотите, чтобы коллектив высоко держал планку, то есть смысл заняться повышением квалификации лучших сотрудников. Кроме того, важно понять, какую роль каждый сотрудник будет играть в осуществлении ваших планов. Тех, чье служебное положение в этом смысле имеет принципиальное значение, надо оценить

быстрее и особенно вездельно. В подчинении у Дэвида Бенета оказались начальники отделов продаж и маркетинга, и от обоих многое зависело: их отделы пропагандируют кардиологам новые инструменты. Оба руководителя должны были тесно взаимодействовать с кардиологами и убеждать их в преимуществах новых стентов и имплантов. Важную роль играл и начальник отдела персонала. Ему предстояло решить серьезную проблему: много вопросов вызывал профессионализм менеджеров среднего звена в отделах маркетинга и продаж. А вот глава отдела коммуникаций собой ценности не представлял; анализ его работы показал, что он не отличался креативностью. Но Дэвид решил до поры до времени его не трогать. Также нужно продумать, всегда ли ваши подчиненные будут работать в команде и над какими задачами. Может быть, им лучше трудиться независимо друг от друга? Ответив на эти вопросы, вы поймете, стоит ли вам настаивать на командной работе. Представьте себе тех, кто обычно подчиняется главе корпоративного казначейства, скажем начальников отделов налогового учета, контроля и регулирования денежных операций, анализа слияний и поглощений. Они должны самостоятельно управлять своими отделами. Если объединить этих людей в команду, пользуясь классическими методами вроде формулирования единой концепции, выработки общих экономических показателей и критериев оценки эффективности, то ничего, кроме сильного раздражения, вы не получите, поскольку коллективная работа тут почти или совсем не нужна. В подобных ситуациях важно, хорошо ли человек работает, а не то, умеет ли он взаимодействовать с другими. У Дэвида Бенета в подчинении была группа независимых начальников функциональных подразделений. Ему же нужно было, в частности, чтобы вице-президенты по продажам, маркетингу и коммуникациям вместе формулировали и реализовывали стратегию выхода на рынок двух новых продуктов. Поэтому он должен был оценить их взаимоотношения и способность к сотрудничеству. Чтобы оценка получилась как можно более точной, нужно встречаться с людьми — с каждым по отдельности и на общих собраниях, собирать отзывы ключевых групп интересов — потребителей, поставщиков, коллег, не входящих в группу (см. врезку «Оценка в ходе беседы с глазу на глаз»). Нужно изучить послужные списки подчи-

ненных и результаты их аттестации. Ничего сомнительного Дэвид Бенет там не обнаружил, но он знал, что коллектив работал так себе. И благодаря беседам с людьми он понял, почему и что с этим делать. Вскоре обнаружились две серьезные кадровые проблемы. Первой был Карлос, вице-президент по продажам хирургического оборудования. Он дольше всех работал в компании и был тесно связан с гендиректором. С продажами новых стентов и имплантов у него явно не задалось. А главное, по словам коллег и подчиненных, он мелочно контролировал каждый их шаг. Это действовало людям на нервы, и вообще он не сумел наладить отношения с группой. Он, в частности, утаивал информацию, которая могла бы быть полезной для продавцов интервенционных инструментов и для маркетологов, и тем самым препятствовал командной работе. Генри, вице-президент по персоналу, в «мирной» жизни был хорошим начальником кадровой службы: он знал все про подбор персонала, стимулирование эффективности, оплату труда и т. д. Но быстрый рост диктовал другие требования, а им Генри не соответствовал. Изучив его работу по части оценки персонала и подготовки кадрового резерва, Дэвид понял, что больше «четверки» Генри не заслужил. Завершив оценку своей команды, Дэвид решил оставить большую ее часть — людей, проработавших в компании от 5 до 25 лет. Но он понимал, что общий настрой надо менять, чтобы отделы начали доверять друг другу.

Усилить команду

Следующая задача — «перевоспитать» коллектив с учетом корпоративной культуры, полномочий руководителя и имеющихся кадров. Люди должны вести себя так, чтобы это шло на пользу делу: делиться информацией, быстро выявлять и улаживать конфликты, творчески решать задачи, поддерживать друг друга и, приняв решение, выступать единым фронтом. Можно добиться желаемого, если уделять внимание четырем факторам: составу команды, ее соответствию концепции бизнеса, алгоритму работы, освоению ею новых правил и требований. Состав. Самый простой путь усилить команду — заменить тех, кто плохо работает, и тех, чьи профессиональные навыки в данной ситуации не нужны. Но это не всегда удается сделать из-за принятых в компании правил, сложившихся отношений и связей. Даже если уво-

лить одних и взять других, это отнимет немало времени и сил. Поэтому в первые несколько месяцев эта мера оправдана лишь в крайних случаях — если ключевые сотрудники явно не справляются с работой или если в коллективе есть люди, которые отравляют все вокруг себя и потому держать их в компании опасно. К счастью, можно иначе изменить состав. Например, подождать, когда человек уйдет сам, и взять на его место того, кто вас устраивает. Дайте понять, что вы недовольны работой сотрудника, тем самым вы подтолкнете его к поискам нового места. Можно также узнать, нет ли в других отделах компании вакансий, которые подошли бы ценным, но лишним для вашего коллектива специалистам. Можно также подготовить перспективных сотрудников к новым обязанностям — если, конечно, у вас есть время и ресурсы. Если нет, измените их должностные обязанности, чтобы они больше соответствовали потенциалу этих людей. Этот способ обычно недооценивают. Он предполагает изменение объема задач, переход с одной работы на другую или создание новой должности за счет перераспределения функций. Дэвид задачу усиления команды решал комплексно. Он пришел к выводу, что Карлос, вице-президент по продажам хирургического оборудования, должен уйти, раз он мешает работать другим. Дэвид проконсультировался с руководством и предложил Карлосу щедрое выходное пособие, а две группы продаж объединил в одну. Во главе новой структуры он поставил Луи, отвечавшего до того за продажи интервенционных инструментов. Чтобы Луи освоил свои более широкие функции, Дэвид попросил отдел персонала включить его в интенсивную программу подготовки руководящих кадров. Далее Дэвиду предстояло найти в компании новую должность для Генри. В центральном офисе нашлась подходящая вакансия в группе оплаты труда и премий, и Генри, уставший от постоянных перетасовок в подразделении Дэвида, с радостью согласился. Дэвид же стал искать нового вице-президента по персоналу, имеющего опыт планирования карьеры, подбора квалифицированного персонала и повышения квалификации кадров. Эти навыки были нужны, поскольку профессиональный уровень продавцов и маркетологов оставлял желать лучшего. Согласованность. Важно, чтобы каждый ясно представлял себе цели и заданный курс. Хотя курс иногда приходится ме-

нять. Бывает, он более или менее правильный, а люди не сработались. Чтобы сплотиться, они должны прийти к единому мнению по четырем вопросам. Что нам предстоит сделать? Ответ — в целях, задачах и основных показателях. Почему мы должны это делать? Тут вступают в силу стратегическая концепция будущего компании и материальные стимулы. Как мы это сделаем? Надо сформулировать стратегию коллектива в отношении стратегии компании, наметить необходимые для достижения цели и меры. Кто что будет делать? Грамотно распределив обязанности, вы обеспечите все перечисленное. Как правило, из четырех рычагов усиления команды руководители предпочитают именно согласованность: для ее достижения есть отлаженные инструменты. Тем не менее большинство спотыкается на вопросе «почему?». Если нет ясной, вдохновляющей людей идеи, если им не предлагают убедительных стимулов, то вряд ли они дружно двинутся вперед в нужном направлении. Хорошая зарплата и льготы — важные, но недостаточные факторы мотивации. Людям нужно нечто куда более ценное, в том числе интересная работа, статус, возможность карьерного роста. Задача трудна по двум причинам. Во-первых, иногда в дело вмешиваются скрытые стимулы — например, у сотрудника есть обязательства по отношению к другому коллективу. Во-вторых, не всеми видами поощрений, особенно зарплатой, вы вольны распоряжаться. Беседы с глазу на глаз и обсуждения в коллективе убедили Дэвида, что единого взгляда на цели, стимулы и показатели у команды нет. Например, два отдела продаж вовсе не горели желанием помогать друг другу. Маркетологам же, занимавшимся двумя новыми продуктами, не хватало ресурсов, и они боролись за финансирование, отнюдь не брезгуя средствами. Чтобы направить энергию подчиненных в одно русло, Дэвид вместе с ними разработал систему показателей, которые можно было постоянно проверять. Он также поднял планку эффективности до уровня, установленно исполнителем комитетом, и его команда зашагала в ногу со всей компанией. Планируя работу подчиненных, он задал более высокие темпы роста. А главное, он решил вопрос неравного материального стимулирования, из-за чего два отдела враждовали между собой. Объединив их в одну структуру, он вместе с Луи перераспределил продавцов по иному — географическому — принци-

пу, чтобы торговые агенты продавали сразу оба новых прибора и получали соответствующее вознаграждение. Алгоритм работы. Преобразуя команду, нужно также продумать, как и когда люди должны работать вместе. Иногда нужно увеличивать или сокращать количество «основных» членов команды, создавать подгруппы, регулировать частоту совещаний и их регламент или иначе их проводить, создавать новые процедуры контроля. Такие нововведения сказываются на результатах труда коллектива. Но часто новые начальники либо работают так же, как их предшественники, либо довольствуются «косметическими» мерами. Чтобы придумать что-нибудь оригинальное, надо понять, какие сдерживающие вашу инициативу факторы надо учитывать — например, есть принятые правила планирования и составления бюджета для всего предприятия, — и как ваш коллектив мог бы в рамках этих ограничений трудиться производительнее и добиваться лучших результатов. Может быть, есть смысл выделить формальные или неформальные подгруппы, чтобы это способствовало сотрудничеству взаимозависимых членов вашей команды. Вероятно также, что некоторые виды деятельности больше других требуют внимания. Если вы их выявите, это поможет вам найти оптимальный ритм совещаний. Дэвид понял, что больше всего зависят друг от друга отделы продаж, маркетинга и коммуникаций, и их руководителей объединил в отдельную подгруппу. Чтобы постоянно быть в курсе событий, он решил встречаться с ними каждую неделю, а всю команду собирать раз в месяц — для обмена информацией и обсуждения стратегических вопросов. Подгруппа отвечала за продажи двух новых инструментов, что тогда было главным для Дэвида. Работу выполняли межфункциональные группы, составленные из сотрудников отделов продаж, маркетинга и коммуникаций. Наладив рабочие процессы и сотрудничество (реорганизовав отдел продаж и получив дополнительное финансирование отдела маркетинга), Дэвид добился роста продаж. Если вы хотите изменить частоту и программу совещаний, то помните, что совещания руководящих групп бывают трех видов — стратегические, рабочие и ситуативные. Темы стратегических совещаний — самые важные решения: о бизнес-моделях, общем курсе, стратегии, структуре организации и т. д. Они бывают нечасто, но требуют времени для подробного обсуж-

дения. На рабочих совещаниях обычно пересматривают прогнозы и критерии краткосрочной эффективности, а также корректируют планы действий. Ситуативные совещания назначаются по мере необходимости — после кризисов или при появлении проблем. Если все эти темы втиснуть в одно совещание, то из-за самых срочных рабочих вопросов обсуждение стратегический и другой полезной информации отойдет на второй план. Это можно предотвратить, продумав, как часто надо проводить совещания каждого типа. Начинать лучше с рабочих совещаний. Решите, с какой регулярностью их созывать и кто должен в них участвовать. Затем составьте программу менее частых стратегических совещаний и отведите побольше времени для дискуссий. И наконец, определите, какие новости требуют ситуативных совещаний.

Оценка в ходе беседы с глазу на глаз

Чтобы оценить свою новую команду, полезно встретиться и поговорить с каждым. Эти встречи можно проводить как частную беседу, аттестацию или нечто среднее между тем и другим, но в любом случае надо ориентироваться на существующий стандарт. Подготовьтесь. Изучите послужной список сотрудника, сведения о его трудовых достижениях и данные аттестации. Составьте представление о профессиональных навыках каждого человека, чтобы понять, как он работает в команде, в подразделении или отделе. Понаблюдайте, как взаимодействуют члены команды. Какие между ними отношения — сердечные и конструктивные? Или они враждуют? Объясните всем, что встречи вы проводите, чтобы оценить всю команду и каждого сотрудника. Составьте схему интервью. Задавайте всем одинаковые вопросы и смотрите, чем отличаются их ответы. Например: в чем плюсы и минусы нашей нынешней стратегии? Какие главные проблемы ждут нас в ближайшем будущем и какие новые возможности могут скоро появиться? А в среднесрочной перспективе? Какими ресурсами мы могли бы распоряжаться более грамотно? Как бы мы могли усовершенствовать коллективную работу? Если бы вы были на моем месте, какие у вас были бы приоритеты? Оценивайте слова и невербальные сигналы. Отмечайте, что люди говорят и чего не говорят. Сами они охотно выкладывают информацию или же надо ее из них вытягивать? Берут ли они на

себя ответственность за проблемы или же сваливают вину на других? Следите, соответствует ли жесты словам. Если нет, это может означать, что человек не честен с вами или не доверяет вам. Обращайте внимание и на то, какие темы задевают его особенно. «Болевые точки» подскажут вам, что мотивирует людей и какие изменения им понравятся. Подытожьте, что узнали, и поделитесь выводами. Поговорив с каждым, обсудите свои выводы с коллективом. Это покажет людям, что вы берете быка за рога. Если вам придется говорить о несовпадении мнений или затрагивать острые темы, вы заодно сможете понаблюдать за своей командой, когда она испытывает легкий стресс. Благодаря реакции людей вы лучше представите себе дух команды и расстановку сил в ней. Новые правила. Нужно принять основополагающие правила работы и отладить процессы, которые закрепляли бы желательное поведение. Конечно, тут важно все — и состав команды, и согласованность, и алгоритм работы. Но этого недостаточно, особенно если вам достался коллектив, в котором между людьми сложились непростые отношения. В таких случаях надо оздоравливать общую атмосферу. Когда Дэвид Бенет занял свой пост, в команде никто никому не доверял. К этому привели распри между вице-президентами по маркетингу и продажам, усугубленные просчетами предшественника Дэвида, который не смог приструнить Карлоса и обеспечить отделы ресурсами. Когда Дэвид реорганизовал отдел продаж, все поняли, что он человек дела. Кроме того, он заслужил уважение команды тем, что добился финансирования для отдела маркетинга и изменил его состав. То есть он заложил основы для восстановления утраченного доверия. Прежде всего он тщательно проанализировал взаимодействие в команде. Теперь, когда Дэвид уже освоился в своей роли и люди стали ему доверять, пора было заняться этим вопросом вплотную. Независимая оценка предусматривала анонимный опрос сотрудников и собеседование по его итогам, в ходе которых главное внимание уделялось тому, на чем держится доверие в группах руководителей. Это: уверенность в компетентности коллег; открытый обмен информацией; уверенность в том, что все обязательства будут выполнены; возможность открыто высказывать любое мнение; уверенность в том, что за откровенность никого не будут унижать и критиковать; уверенность в

конфиденциальности; выполнение всеми единогласно принятого решения. Оценка показала, что больше всего подрывало доверие отсутствие психологической безопасности и прозрачности в обмене информацией, а также нежелание некоторых членов команды выполнять общие решения. Чтобы сообщить о результатах, Дэвид собрал людей в неформальной обстановке. Он сказал, что, пока никто никому не доверяет, о хороших результатах нечего и мечтать. Рассказал он о структурных причинах проблем, как он их понимал, — это неравное материальное стимулирование, недостаточное финансирование, пагубное влияние Карлоса, — и о том, что уже сделано, чтобы их устранить. Главное, он выразил уверенность в большом будущем подразделения и пообещал ради этого будущего делать все возможное. Затем Дэвид объяснил, как он хочет изменить отношения в группе. Главное, все должны делиться информацией, относиться друг к другу с уважением и действовать сплоченно после того, как решение принято. Далее, он сказал, что надо открыто принимать решения. Дэвид обещал в каждом случае заранее сообщать, будет ли он принимать решение сам, доверит его отдельным сотрудникам или же команде в полном составе. После этого обсуждения Дэвид стал следить за собой — как он сам соблюдает правила. Кроме того, он поощрял к этому других. И как только кто-нибудь пытался сделать неверный шаг, Дэвид немедленно вмешивался: обсуждал случившееся либо на совещании, либо в беседе с глазу на глаз. Не сразу — все-таки старые привычки были сильны, но люди стали вести себя иначе. Когда в компанию пришел новый вице-президент по персоналу, Дэвид напомнил всем о правилах. Это должно быть стандартной

практикой — напоминать о них при изменении состава коллектива или общего курса.

Ускорить развитие команды

Когда оценка проведена, результаты ее проанализированы и меры по усилению команды приняты, руководителю надо вдохновить людей. И тут важны первые успехи. Дэвид знал, что благодаря им люди начинают верить в свои силы и ценить новые правила. Для начала его команда приняла смелый план по продажам на ближайшие три месяца и все договорились, как его выполнять. Коллеги оговорили, что предстоит сделать и кто за что отвечает, определили, представители каких групп интересов могли бы оказать ценную помощь, придумали, как будут информировать о результатах остальную организацию. И группа заметно перевыполнила план.

Добившись успеха, команда стала его развивать. Каждое новое достижение прибавляло ей уверенности в своих силах. К концу первого года работы Дэвида план по продажам был перевыполнен. Исполнительный комитет был доволен, и Дэвид получил дополнительные ресурсы: он взял на работу хороших специалистов, предложив им высокую зарплату. Следующие два года рост продолжался, потом конкуренты выпустили свои новинки и ситуация осложнилась. Но к тому времени команда Дэвида уже заняла на рынке доминирующую позицию и была готова к выпуску новой продукции своей компании. ☺

Майкл Уоткинс (Michael D. Watkins) — председатель совета директоров компании Genesis Advisers, преподаватель бизнес-школы IMD (Лозанна), автор дополненного издания «The First 90 Days».

С миру по нитке: команды для крупных проектов

Эми Эдмондсон

Компании уже давно взаимодействуют в рамках своих экосистем с поставщиками, партнерами, потребителями и даже конкурентами. Но по мере того, как новаторские решения ценятся все больше и больше, особенно когда речь идет о трудных проблемах — с неполными, противоречивыми или меняющимися требованиями, — компании все чаще обращают внимание на возможности новых партнеров из других отраслей.

То, что благодаря межотраслевому сотрудничеству на свет появляются оригинальные идеи, понятно. Но как создавать такие команды и как руководить ими? Трудность в том, что в межотраслевых коллективах работают профессионалы разных специальностей. Они живут в разных интеллектуальных мирах и говорят на разных профессиональных языках. Различия в нормах поведения и ценностях, особых в каждой профессии, бывают еще более очевидными. Люди из одной отрасли примерно одинаково понимают цели и задачи бизнеса, то, как взаимодействовать в организации, каким должно быть качество на разных стадиях проекта и т. д. Эти представления сказываются на работе — и любое отклонение от нормы воспринимается как нарушение порядка. А в межотраслевой группе возникают конфликты профессиональных культур. У немецкого интернет-стартапа и крупного провайдера медицинских услуг в США эти культуры будут разными, но, если компании намерены вместе заниматься разработками, им придется найти общий

язык.

Древнеиндийская притча повествует о слепых мудрецах, которые, чтобы понять, что такое слон, ошупывали его. Каждый составил себе о нем представление по той его части, которая попала ему под руку. Почти то же самое происходит в межотраслевых коллективах: коллеги, как те мудрецы, вступают друг с другом в жаркие споры, не понимая, что им открыта лишь часть истины. Задача руководителей — убедить столь разных сотрудников, что надо уважать мнение других и доброжелательно обсуждать свои выводы.

Чтобы понять, почему одним начальникам это удастся, а другим нет, мы с коллегами изучили десяток межотраслевых проектов. Это создание с нуля нового города, преобразование цепочки поставок манго, проектирование и строительство двух суперсовременных зданий. Одни проекты были выполнены превосходно, другие не удались.

К числу самых удачных относится стартовавший в 1999 году проект Медицинского центра на озере Нона. Идея была яркой: на 29 км² неосвоенной земли в Центральной Флориде возвести «зеленый» город — кузницу инноваций для медицины. Почти 3 км² займут градообразующие предприятия — центр НИОКР и НИИ, построенные по новейшим энергоэффективным и экологическим стандартам, мединститут с принципиально новой учебной программой и новая больница. В город съехались бы ученые, врачи, коммерсанты, технари. Все эти

профессионалы заняли бы или стали бы создавать новые рабочие места, жить в современных домах и создавать инновации на всех направлениях — от фундаментальной науки до методов лечения.

Реализовать проект, разработанный Tavistock Group, международной фирмой частных инвестиций, предполагалось в сжатые сроки — лет за десять. Tavistock учредила автономную организацию Lake Nona Institute, которая занималась бы самыми разными вопросами — от чисто технических до проблем общения, — неизбежных при совместной работе проектировщиков, архитекторов, строителей, чиновников, врачей и корпоративных партнеров. Сейчас город живет и трудится; там сотни домов, численность населения увеличивается, центр НИОКР, который воплощает идею межотраслевого сотрудничества, процветает. В этом году «якорные» организации города вместе работают над десятью проектами.

Как Lake Nona Institute удалось все это? Подобно остальным удачным проектам, которые мы изучали, этот стоял на четырех «китах»: адаптируемой концепции, психологической безопасности, обмене информацией и умении работать в условиях непредсказуемого развития событий. Эти методы знакомы каждому, кто изучал принципы командной работы, но применение их при управлении межотраслевыми коллективами создает свои проблемы и порождает новые решения.

Эти методы носят циклический характер и эволюционируют по мере того, как их совершенствуют, оттачиваясь от опыта, приобретенного на предыдущих стадиях. Скажем, выводы, сделанные по ходу выполнения проекта, как правило, заставляют корректировать первоначальную концепцию. Рассмотрим каждый метод отдельно.

1. Адаптируемая концепция

Руководители проектов знают, что яркая концепция вдохновляет коллектив — это то, ради чего люди готовы много работать и сотрудничать. Считается, что концепцию нужно отчеканить раз и навсегда, чтобы никто не расхолаживался и не отклонялся от пути. По этой логике, если цель проекта меняется, это выбивает людей из седла. Такое и правда случается в постоянных коллективах, которые четко знают, каким должен быть результат. Но если для инновационного проекта — сложного, динамичного, с неизвестным исходом — вы собираете межотраслевую команду, концепцию надо

формулировать так, чтобы она могла эволюционировать. На то есть три причины. Во-первых, в начале работы еще не понятно, на что способна группа. По мере того, как соединяются знания и опыт специалистов, открываются новые возможности. Во-вторых, сотрудники — а это, напомним, профессионалы из многих областей — могут с самого начала формулировать концепцию и потом подправлять ее. И то, и другое важно: участники проекта чувствуют особую ответственность за его итог. Наконец, по ходу инновационных проектов могут изменяться потребности конечных пользователей.

Это самое трудное для руководителей, которые должны примирять ясность цели и потенциальную изменчивость задач. Им надо четко формулировать основополагающие ценности проекта, а затем объяснять подчиненным, что концепция будет меняться — что это хорошо и что каждый может внести лепту в ее развитие.

Разъяснять ценности проекта. Если концепция проекта может меняться, то заложенные в ней ценности, его несущая конструкция, должны быть незыблемыми, как скала. Руководители проектов, которые мы изучали, делали все возможное, чтобы объяснить подчиненным — в терминах их личных интересов, общественных и экологических ценностей, — как важно то, за что они взялись, и ради чего все затевается.

Приведу пример. В 2010 году в Чили обрушилась шахта и 33 шахтера оказались замурованными на глубине 700 метров. Спасательная операция продолжалась 70 дней. Эксперты из разных отраслей сообща пытались решить технически чрезвычайно сложную задачу. Первоначально руководители группы так определили цель: вызволить горняков и вернуть их домой живыми и невредимыми. Но с самого начала все знали — и говорили, — что цель может измениться: вернуть родственникам тела погибших. И хотя предполагалось, что концепция проекта будет меняться, основополагающие ценности проекта — необходимость идти до конца, сострадание и новаторские методы — оставались незыблемыми. Шансы вызволить шахтеров таяли на глазах, но руководитель спасателей Андре Сугаррет часто напоминал группе ее цель — спасение жизни — и в то же время настраивал всех на вероятность новой цели, по-своему не менее важной.

То, как опасно не подготовить группу к возможному изменению концепции — и корректировать ее, не учитывая ценностей коллектива, показывает

опыт Living PlanIT, программного стартапа, который вел рассчитанный на пять лет проект «умного» города в Португалии. Идея сверкающего стеклом и сталью, «зеленого», высокотехнологичного экспериментального города вдохновляла коллектив, состоявший из представителей разных отраслей — от ИТ до строительства и городского самоуправления. Всем очень нравилось редкое сочетание технологических инноваций и смелой демонстрации новых возможностей; энтузиазм объединял людей и давал им при всей их несхожести ощущение единства.

Но со временем руководителям проекта становилось все понятнее, что выполнимо, а что — нет, и концепция понемногу преображалась. Новую версию — разрабатывать и продавать на глобальном рынке ПО для «умного» города — одобряли не все. В принципе, этот вариант тоже был заманчивым, но руководство не подготовило группу к возможности изменения концепции, и эта перспектива открыто не обсуждалась. В группе произошел раскол. Если бы людям напомнили о том, ради чего вообще затевался проект — создание «зеленого», пригодного для жилья, инновационного города, то, вероятно, их удалось бы сплотить снова. Но коллективу позволили разделиться на два лагеря: поклонников новой цели и хранивших верность старой.

Приглашать к участию и хвалить новое. Судя по опыту Living Plan IT, важно привлечь межотраслевой коллектив к формированию и переосмыслению концепции проекта.

Скажем, руководители проекта строительства Медицинского центра на озере Нона прежде всего изложили потенциальным партнерам концепцию проекта. Они не стали подробно расписывать будущим участникам, кому что делать, а предложили обсудить перспективы проекта и вклад в него всех партнеров — как они могли бы обогатить и изменить концепцию. По мере дискуссии концепция эволюционировала. Например, элемент, занимающий сейчас в ней центральное место, — исследование здоровья жителей города, — появился, когда к проекту подключилась компания Johnson & Johnson.

Недостаточно лишь подготовить участников проекта к вероятным изменениям концепции — важно всячески приветствовать уточнения. В любом большом начинании, связанном с риском и неопределенностью, изменения порождают сумяти-

цу в умах. Надо, чтобы все положительно воспринимали вероятные корректировки, это пресечет взаимные упреки. Поэтому руководителям нужно найти убедительные доводы в пользу изменений, призывать коллектив к открытому их обсуждению, пропагандировать и отстаивать их.

2. Психологическая безопасность

О том, как важно создавать в коллективе такую атмосферу, чтобы люди не боялись высказывать самые сумасшедшие идеи, признавать ошибки и открыто возражать, писали многие. Чтобы создать климат, благоприятный для инициативных людей, руководители обычно стараются стать образцом для подражания, демонстрируя, чего они ждут от подчиненных: любознательности, умения признавать свои ошибки и работать в ситуации неопределенности. Этот и другие приемы создания психологически безопасной среды особенно важны, когда речь идет о межотраслевых группах. Во-первых, перед специалистами из других областей профессионалам не просто признаваться, что они чего-то не знают. То, что очевидно для одних, может быть китайской грамотой для других. И значит, больше вероятность, что вполне резонный вопрос будет воспринят как глупый.

Во-вторых, члены группы часто идут на поводу у своих стереотипных представлений о коллегах из других отраслей, и это мешает им непредвзято обсуждать серьезные проблемы. Например, проект, в котором участвовали сотрудники программного стартапа и специалисты из строительной отрасли. Первые считали вторых отсталыми и жадными, а вторые думали, что у первых семь пятниц на неделе и они витают в облаках. Культурный барьер мешал им говорить откровенно. Люди редко пересматривают свои представления или пытаются иначе посмотреть на других — не с предубеждением, а с интересом.

Чтобы сотрудники не боялись ошибиться и чаще проявляли любознательность, руководители удачных проектов то и дело напоминали им, что подобной работы еще никто не выполнял, объясняли, что разные профессиональные знания — это богатейшие залежи информации, которые надо разрабатывать всем вместе.

Говорить об экспериментальном характере проекта. Если вы объясняете людям, что предстоящая работа — эксперимент, то они понимают, что она связана с рисками — и в общении, и в технических

проблемах. Когда члены проектной группы помнят об этом, то они скорее отнесутся к коллегам непредвзято и не будут бояться, что скажут что-нибудь не то.

Когда в ИТ-компании Fujitsu поняли, что развитие «движения новаторов-умельцев» — они не покупают готовую продукцию, а сами делают для себя новаторские вещи — открывает потенциальный новый рынок, она объединилась с TechShop, сетью «мастерских напрокат», которые предоставляют всем желающим инструменты, материалы и ПО. Руководители проекта попросили рабочую группу подумать о возможностях для сотрудничества — из тех, которые ни одна организация сама по себе предоставить бы не смогла. Далее, они отметили, что эксперименты будут оцениваться не по коммерческой отдаче, а по новизне и потенциалу. Члены группы высказали несколько идей, например передвижной мастерской, которая могла бы ездить по школам и помогать детям осваивать технологии конструирования и прототипирования. В результате получилась передвижная лаборатория TechShop Inside! — фура, оборудованная устройствами Fujitsu для 3D-печати, лазерной резки, автоматизированного проектирования и сварки. Лаборатория знакомит школьников из окрестностей Сан-Франциско с основами науки, технологий, инженерного дела, с искусством и математикой.

Разъяснять юридические нюансы. Иногда, чтобы создать безопасную среду, нужно разъяснить людям правовой контекст проекта. Среди изученных нами проектов было строительство в Бостоне штаб-квартиры компании Autodesk, инновационного здания, отвечающего самым строгим экологическим стандартам. В работе участвовали архитекторы, инженеры-строители, консультанты по «зеленым» технологиям, генподрядчики и т. д. Чтобы согласовать их интересы и наладить сотрудничество, Autodesk воспользовалась методом реализации комплексных инвестиционных строительных проектов Integrated Project Delivery (IPD). Партнеры заключают договор о том, что они разделяют риски проекта и прибыль от него. Это не похоже на привычную картину: межотраслевые противоречия, особенно конфликты между проектировщиками и строителями, — удел управляемых по старинке проектов. Там, где применяют метод IPD, партнеры работают как сплоченная команда.

По мнению партнеров проекта Autodesk, договор IPD стал важным фактором успеха. В частно-

сти, общий тон задал пункт о запрещении судебных разбирательств — кроме случаев халатности в работе. Ошибки при строительстве обходятся дорого, поэтому взаимные претензии и судебные иски не редкость в отношениях межотраслевых игроков. Но, подписав договор IPD, участники проекта воспринимали друг друга как надежных партнеров, и руководители коллективов старались поддерживать этот общий настрой.

О том, что нужно заранее сформировать благоприятную правовую среду, Fujitsu знает по собственному опыту. Первый межотраслевой инновационный проект зарубили юристы компании: они опасались угрозы для ее интеллектуальной собственности. Вторая попытка удалась. Тогда руководители Fujitsu с самого начала вместе с юристами выработали условия сотрудничества, которые способствовали обмену информацией и защищали интеллектуальную собственность.

Налаживать общение в коллективе. Если партнеры из разных отраслей не доверяют друг другу, то так же будут складываться отношения между командами инноваторов. Поэтому важно, чтобы руководители говорили, что разный профессиональный опыт — залог успеха, а не повод для конфликтов. Руководители проекта Новый Сонгдо — строительства на 6 км² «умного» города в Южной Корее — воспользовались методом «шаррет» («интенсивная общая работа над проектом»), который все чаще применяют, когда нужно найти инновационное проектное решение. Прежде всего на неделю собрали 60 специалистов — архитекторов, инженеров, проектировщиков, экологов: они должны были делиться друг с другом знаниями. Чтобы люди перезнакомились, накануне официальных презентаций устроили общий ужин и вечер неформального общения. Далее специалисты проводили короткие технические презентации, а клиенты рассказывали о задачах и трудностях проекта. Затем зашла речь о том, какие еще профессиональные знания могли бы понадобиться. Были проведены мозговые штурмы в расчете на инновационные идеи, на укрепление доверия и приверженности коллектива целям проекта.

3. Обмен знаниями

Знания, основанные на глубоком понимании отрасли, обычно кажутся специалистам столь очевидными, что им не приходится в голову объяснить

другим ход своих рассуждений. Из-за этого возникают недоразумения. Конечно, устраивать совещания ради того, чтобы всем все разъяснить, требует времени и может показаться делом неразумным. Хочется думать, что надо просто работать и если каждая группа справится со своим заданием, то и с проектом все будет хорошо. Но обмен знаниями между представителями разных отраслей предотвратил бы немало проблем.

Обсуждать профессиональные ценности. Мы уже говорили о том, как важно разъяснять ценности проекта коллективу, набранному из разных отраслей. Именно так можно сплотить людей, и тогда им будет проще принять изменение концепции. Но руководителям межотраслевого проекта не стоит забывать и о профессиональных ценностях разных областей знания; надо уметь находить между ними сходство.

Для строителей, например, самое главное — надежность конструкции и возможность все сделать правильно с первого раза. Для программистов — скорость выхода на рынок и возможность экспериментировать. Но противоречивые профессиональные ценности часто обрекают межотраслевые проекты на неудачу. В Living Plan руководству не удалось открыто утвердить ценности отрасли, партнеры из разных отраслевых групп стали обвинять друг друга в отсутствии прогресса. Программисты были уверены, что строители и чиновники не хотят рисковать, а те — что программисты называют нереальные сроки, и т.п.

Важно с самого начала подчеркнуть различие профессиональных ценностей, но надо преподнести это различие как сильную сторону коллектива. Если бы, допустим, руководители вместе с программистами и строителями подумали, как совместить экспериментирование и надежность, стороны начали бы обмениваться информацией — и лучше поняли бы друг друга.

Способствовать очному общению. Люди предпочитают профессионально общаться с коллегами из своих же областей. Финансист, который инвестирует в строительство, вряд ли будет обсуждать свои идеи с программистом. А если они вдобавок живут в разных странах и говорят на разных языках, то взаимодействовать им будет особенно трудно. Преодолеть эти препятствия можно, организовав очное общение в коллективе. Доказательство тому — проект строительства Водяного куба — плавательного комплекса в Пеки-

не, в котором во время Олимпиады 2008 года шли соревнования по водным видам спорта.

Проект выполняли фирмы, штаб-квартиры которых находятся на разных континентах: Arup и PTW Architects работают в Сиднее, China Construction Design International — в Шанхае. Чтобы навести мосты через профессиональные и иные пропасти, фирмы формировали коллективы из специалистов, владевших двумя языками, и размещали их в одном офисе. Работая бок о бок, люди общались, преодолевали языковой барьер и при несхожести австралийской и китайской культур находили общий язык. Скажем, на мозговом штурме, на котором обсуждались проблемы акустики, архитекторы и инженеры разных специализаций — материаловеды, конструкторы, акустики, специалисты по пожарной безопасности — договорились применить новый материал, используемый в космической промышленности, но ни разу не опробованный в строительстве.

Руководители проекта Autodesk тоже стали вместе размещать проектировщиков и строителей, считая, что так, вопреки извечной профессиональной неприязни, они начнут общаться и делиться знаниями. Скажем, на время разработок менеджер-строитель перебрался в офис проектировщиков, а архитектор лично контролировал возведение здания. Работая в непосредственной близости друг от друга, люди начинали лучше понимать коллег, видеть, что стояло за их решениями. Как сказал архитектор из проектной группы, «когда вы сидите в одном офисе, вы столько времени проводите вместе, что начинаете догадываться, как другие смотрят на вещи».

4. Учиться по ходу дела

Соблазнительно управлять сложным проектом по готовой схеме — такой принцип вполне обоснован, если цели, задачи партнеров четко определены. Он оправдан даже для самых сложных проектов, когда сложившиеся коллективы действуют на знакомой территории. Но если так управлять межотраслевым инновационным проектом, то провал неминуем, потому что там не может быть готовой схемы. В этой ситуации сильные руководители делают ставку на эксперимент.

Пробовать и делать выводы. Поясню этот тезис на примере рассчитанного на пять лет благотворительного проекта «Надежда для Гаити». Представители бизнеса, общественных и государственных

организаций оказывали финансовую поддержку фермерам Гаити, выращивающим манго, чтобы те вырвались из плена нищеты. Глава проекта, сотрудник НКО TechnoServe, собрал специалистов по сельскому хозяйству, развитию региона, финансам, маркетингу и логистике. Они вместе разработали стратегию распространения в фермерских кооперативах новых агротехнических приемов и методов организации производства. Но по ходу дела стало понятно, что руководители кооперативов, своего рода профсоюзов, были больше заинтересованы в денежных пособиях, чем в обучении фермеров.

Поняв это, руководители проекта предложили создать новую структуру — не связанные с кооперативами бизнес-группы производителей — и тесно взаимодействовали с фермерами: разработали механизм управления, благодаря которому фермеры работали бы в бизнес-группах и уровень коррупции заметно снизился бы. Вскоре в бизнес-группы вступило более 10% фермеров. Эксперимент дал хорошие плоды: выше стали доходы, прибыль, качество продукции и больше — объем экспорта манго.

Как показывает опыт «Надежды для Гаити», на каких-то этапах проекта главную идею полезно дополнить конкретными мерами (бизнес-обучением людей на местах, например). Эксперименты должны быть короткими и точечными, чтобы участники проекта лучше поняли, как действовать на незнакомой им территории.

Приветствовать спорные изменения. По ходу любого межотраслевого проекта меняется объем работ. Вице-президент Autodesk архитектор Фил Бернштейн при проектировании штаб-квартиры компании предложил определять эти изменения как предотвратимые, непредвиденные и спорные. Предотвратимые изменения объема работ — следствие неверной организации труда или плохого планирования. Непредвиденные — новых требований, появляющихся, когда проект уже набирает оборот. Спорные (они же стихийные) — результат новых, неоднозначных предпочтений, которые выявляются неожиданно.

На проекте Autodesk было множество непредвиденных изменений и один спорный. Когда стадия проектирования здания и подготовки плана строи-

тельства была почти завершена, группа Бернштейна проанализировала результат. Все было хорошо и осуществимо. Но чего-то не хватало. Группа пять дней дорабатывала концепцию здания, пока кто-то не предложил сделать большой атриум и центральную лестницу. На бумаге новый вариант выглядел замечательно, но был гораздо более дорогим. Эта дилемма — издержки или эстетика — поставила группу в тупик. Потом появилась идея сделать 3D-модель. После виртуальной экскурсии по зданию все сошлись на том, что дополнительные издержки стоят того.

По мнению Бернштейна, пять дней переосмысления проекта обернулись бы пятью неделями, если бы не было межотраслевой команды. А здание штаб-квартиры построили на месяц раньше, уложившись в новый бюджет. Но главное, что сотрудникам Autodesk понравилось новое здание.

САМЫЕ ОРИГИНАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ вроде «умного», экологически чистого, пригодного для жизни города не создать силами одной компании или отрасли. Но даже руководителям более скромных проектов все чаще приходится работать в сложных бизнес-экосистемах, а там инноваций никогда не будет без коллектива, набранного из разных отраслей. Чтобы преуспевать в таких условиях, им надо примирять непримиримое. Они должны продвигать свою концепцию и при этом — смотреть на вещи не только с позиций собственной отрасли, вовлекать в работу множество потенциально несовместимых людей — специалистов из разных секторов и, значит, с разными установками и представлениями о должном. С одной стороны, им нужны гибкость, непредубежденность, смирение, с другой — решимость. Так управлять трудно, но этому можно научиться. Когда же межотраслевые группы станут делом обычным, ни один руководитель и ни одна фирма не смогут пренебречь этой новой нормой. ☺

Эми Эдмондсон (Amy C. Edmondson) — преподаватель теории лидерства и менеджмента в Гарвардской школе бизнеса.

С миру по нитке: команды для крупных проектов

Эми Эдмондсон

Организаций, в которых всегда аврал и всем вечно не хватает времени, великое множество. Они есть и в Силиконовой долине, и на Уолл-стрит, и в Лондоне, и в Гонконге. Начальники взваливают на подчиненных массу дел, звонят или пишут им в их личное время, в последнюю минуту, когда все сроки уже прошли, дают им дополнительную работу. Чтобы все успеть, люди приходят на работу пораньше, уходят домой позже, не спят ночами, вкалывают в выходные и сутки напролет держат наготове свои гаджеты. А тех, кто не может — или не хочет — отвечать на звонки или письма начальников, наказывают.

Работая в таком стиле, организации лепят из своих сотрудников, как говорят социологи, «идеальных работников»: людей, которые, кроме работы, ничего не видят и всегда под рукой. Этот феномен распространен в среде управленцев и людей, занятых интеллектуальным трудом. Он зафиксирован и подробно описан на материале и технологических стартапов, и инвестбанков, и медицинских учреждений. Там любой намек на то, что у вас есть интересы и обязательства вне организации, будет понят однозначно: как несоответствие занимаемой должности.

Именно этого опасалась Карла Хэррис, когда пришла в компанию Morgan Stanley, которую сейчас возглавляет. А еще Карла обожает петь госпелы: она уже записала три диска и с честью выступает в концертах. Но в начале своей работы она никому

не рассказывала об этом, боясь, как бы слухи о том, что она тратит время на пение, не повредили ее карьере. Судя по многочисленным исследованиям, у нее были все основания для опасений.

Чтобы стать идеальным работником, нужно всегда, в любой ситуации делать выбор в пользу работы. Она важнее роли родителя, личных потребностей и даже здоровья. Тут не о чем даже говорить, не то что критиковать, поскольку, несмотря на все документально подтвержденные издержки такого выбора для личной жизни и здоровья, несть числа людям, которые свято верят, что если не соответствовать этому идеалу, то успеха не добиться. Сила этого расхожего мнения такова, что люди даже сопротивляются организационным изменениям, если они затеваются ради того, чтобы уменьшить их нагрузку, избавить их от обязанности днем и ночью быть «в строю». Например, когда Best Buy попыталась во главу угла поставить результаты труда и отменить переработки, некоторые начальники упирались: сотрудник должен быть беззаветно предан работе.

Сам факт того, что организации вынуждают людей становиться идеальными работниками, доказан. Но тому, как люди выживают — и чего им это стоит, внимания почти не уделяют. Нужно ли нацелить корпоративную культуру на воспитание идеального работника? Так ли необходимо — отдельному человеку — втиснуть себя в это прокрустово ложе? Мы проинтервьюировали сотни спе-

Идея коротко

КОНТЕКСТ

Никогда еще от подчиненных не требовали так настойчиво абсолютной преданности работе, никогда прежде люди не были круглые сутки «на связи». Но даже в ситуации постоянного аврала мало кто соответствует образу идеального работника.

ПРОБЛЕМА

Стратегии, которые помогают людям выживать в нечеловеческих условиях, чаще всего разрушительны и для них самих, и для организаций, в которых они работают.

РЕШЕНИЕ

Пора пересмотреть понятие «идеальный работник». Если не заставлять людей подавлять свою сложную, многостороннюю личность, они будут более преданы делу и станут работать более продуктивно, а их организации смогут процветать.

циалистов из самых разных сфер — консалтинга, финансов, архитектуры, предпринимательства, журналистики, преподавания, — и результаты показали, что в роли идеального работника, как правило, нет ни нужды, ни смысла. Большинству сотрудников — мужчинам и женщинам, родителям и бездетным — трудно подчинить все одной только работе, задавив остальные свои «я». И люди мучительно ищут выхода. Их решения, может, и помогают им более или менее избегать стресса, но нередко приводят к серьезным, разрушительным последствиям.

В статье мы расскажем о том, какие стратегии помогают людям выживать в условиях, когда они должны постоянно, в любое время оставаться на связи и подчинить все работе, а также о последствиях этих стратегий для самих людей, для тех, кем они руководят, и для организаций, в которых они работают. А в заключение мы расскажем, как создать более здоровую и более плодотворную корпоративную культуру. Нужно только, чтобы каждый руководитель чуть-чуть иначе посмотрел на свою работу.

Три стратегии

Как показало наше исследование, чаще всего люди следуют трем стратегиям. Соглашаются с напряженным графиком работы и подчиняются его жестким требованиям; выдают себя за идеальных работников, хотя сами незаметно нарушают нормы; не скрывают, что у них есть другие интересы, отказываться от которых они не намерены.

Подчинение. Многие сдают и соглашаются подчинить свою жизнь работе. В консалтинговой фирме — одной из тех, что мы изучали, — в эту группу попало 43% проинтервьюированных сотрудников. Надеясь сделать карьеру, «соглашатели» на первое место ставят свою профессиональную ипостась, подавляя остальные составляющие своей личности. Представители самых разных

профессий не без грусти рассказывали нам о том, как расстались с мечтой заняться общественной деятельностью, участвовать в марафонах, уделять время семье. Вот слова одного архитектора:

«Я работаю 24 часа в сутки семь дней в неделю. Вот сейчас у меня новый проект, и начальник шлет мне письма в любое время — в полночь, в 6 утра... Я себе не принадлежу, в каком-то смысле я у него в рабстве».

Когда работа — в радость, то такая стратегия, вероятно, выгодна: она позволяет добиваться успехов и бодро шагать вверх по служебной лестнице. Но если профессиональное «я» вытесняет остальное в человеке, он болезненно воспринимает все, что, по его мнению, угрожает его карьере, поскольку психологически он поставил все именно на эту карту. Если «соглашатели» теряют работу, им особенно трудно смириться с этим, ведь ничего другого в их жизни уже нет. Может, им и приятно думать о работе, как о единственном смысле своего существования, — но это до тех пор, пока там все хорошо. Если смотреть на их жизнь в целом, они очень уязвимы.

Кроме того, людям, которые подчиняются идеологии идеального работника, трудно понять тех, кто ее отрицает. Поэтому именно «соглашатели» рьяно настаивают на том, чтобы подчиненные круглосуточно были в боевой готовности. Им трудно руководить людьми, которые позволяют себе что-нибудь еще помимо работы. Один консультант, описывая сотрудника, которого он взял бы к себе, сказал:

«Мне нужен человек, который ночами не спит и думает: “Как завтра пройдет совещание — черт его знает!”. Потому что я и сам такой».

Странно, но из «соглашателей» отнюдь не всегда получаются хорошие наставники даже для тех, кто пытается соответствовать политике организации. Младшим коллегам непросто привлечь к себе внимание «соглашателей» — отчасти потому, что те

Как выжить, если на работе не продохнуть

Нет такой идеальной стратегии, которая помогла бы чувствовать себя хорошо в организации, где ценят беззаветную преданность. Но полезно осознавать свои склонности, понимать, какие с ними связаны риски, и смягчать эти риски, насколько можно. Для начала подумайте,

Как вы обычно реагируете на смс и письма коллег, которые приходят вечером?

РЕАКЦИЯ	СТРАТЕГИЯ	МОТИВАЦИЯ	РИСКИ	ЧТО ВЫ МОЖЕТЕ ИЗМЕНИТЬ
СРАЗУ ВКЛЮЧАЮСЬ Вы всегда отвечаете и, если надо, срочно делаете работу (например: «Через пять минут будет готово!»). Вы редко планируете что-либо на вечер.	ПРИНЯТИЕ	Вы целиком отдаетесь работе, поскольку этого ждут и за это платят.	Эмоциональное выгорание или медленное восстановление после неудач. Проблемы с ролью наставника и подготовкой кадрового резерва.	Оставляйте время для других дел. Не требуйте от подчиненных, чтобы они все отдавали работе. Согласитесь с тем, что работу можно выполнять по-разному.
ДЕЛАЮ ВИД, ЧТО ВЕСЬ — ВНИМАНИЕ Вы отвечаете и создаете впечатление деятельности (например: «Делаю, это займет несколько часов»). Обычно вечерние планы у вас есть и вы их выполняете, но стараетесь об этом не говорить.	ОБХОДНОЙ МАНЕВР	Вы стараетесь делать карьеру, не принося в жертву другие свои «я».	На работе у вас ни с кем нет доверительных отношений. Вы невольно поддерживаете миф об идеальном работнике.	Откройтесь коллегам, которым вы доверяете, чтобы не чувствовать себя «партизаном» и чтобы они не чувствовали себя обязанными жертвовать личной жизнью. Ясно дайте понять, что внеслужебные интересы не снижают вашей эффективности.
ОТКЛАДЫВАЮ ДО ЗАВТРА Если ничего сверхсрочного нет, вы свои планы не меняете (например: «Я в театре, займусь этим завтра»). Вы даже не всегда сразу отвечаете.	СОПРОТИВЛЕНИЕ	Вы хотите честных отношений и считаете, что организация должна измениться.	Вы рискуете разрушить свою карьеру. Вы жертвуете репутацией, без которой трудно добиться перемен.	Обсуждая работу, подчеркивайте результаты, а не процесс. Призывайте остальных не делать тайны из своих интересов: это — способ изменить корпоративную культуру.

всегда поглощены работой. По словам одного консультанта, «они уже не понимают, как это ужасно, когда приходишь и не знаешь, по каким правилам играть». К профессиональному росту младших коллег они относятся так: «захочет — выплывет».

Обход. Согласно стратегии выживания другой группы, надо заниматься тем, что к работе не относится, но тихо, не афишируя это в организации. В консалтинговой фирме в эту категорию попало 27% респондентов. Эти люди обходили требования — этим запущенным им в научный обиход термином социолог Эрвинг Гоффман описывал, как люди пытаются скрыть свои нежелательные особенности — инвалидность, национальность и т. д., из-за которых их могут избегать и дискриминировать. Труд консультантов, удачно притворявшихся идеальными работниками, оценивался так же высоко, как и коллег, искренне старающихся соответствовать идеалу, и всех остальных, готовых всегда быть «на посту».

Как мы выяснили, эту стратегию предпочитают люди широкого круга профессий, но реализуют ее

по-разному. Консультанты, например, прицельно занимались проблемами местной промышленности и набирали клиентов, которых могли бы обслуживать, тратя на поездки к ним минимум времени, чтобы его хватало и на многое другое, кроме работы. Один консультант объяснил нам, как он выкраивал время, чтобы крутить роман и заниматься спортом, не нарушая видимости идеального работника:

«Поездки — всегда за счет вашего личного времени. Потому я и работаю с местными компаниями. Они все тут, рядом, можно добраться на машине».

Еще один консультант тоже работал лишь с местными клиентами — зачастую дистанционно, чтобы сократить рабочий день. Он также контролировал информацию о своем местонахождении. Он сообщил, не без удовольствия, что на самом деле всю предыдущую неделю каждый день катался на лыжах — не тратя на работу ни минуты личного времени. Тем не менее, старшие коллеги считали его восходящей звездой, трудоголиком, который

вкалывал больше многих в фирме.

Были свои секреты и у других умельцев: они манипулировали не временем, а расстоянием. Журналист, которого мы интервьюировали, стал местным корреспондентом престижной центральной газеты, чтобы работать дома и заниматься семьей. Статьи он писал и отсылал вечером, когда дети уже спали. При этом у него была репутация идеального работника. Он сказал, посмеиваясь:

«Никто не знал, где я на самом деле, а я был за сотни миль от офиса».

Хотя подобные маневры позволяют людям, не отдаваясь целиком работе, выживать в условиях постоянного аврала, психологически им нелегко, ведь им приходится скрывать от коллег, начальников и подчиненных свою суть. Человеку от природы дана потребность в самовыражении, в том, чтобы о нем знали другие. Если на работе надо прятать свое истинное лицо, он будет чувствовать себя там не в своей тарелке и ощущать фальшивость своего положения — о преданности работе и говорить нечего. Эти эмоции организаций сулят вполне реальные издержки: как показывает наше исследование, «притворщики» со временем уходят — чаще, чем остальные. Значит, какое-то время можно поиграть в идеального работника, но долго таиться от коллег не очень-то удастся.

«Притворщикам» довольно трудно руководить людьми. Им не очень хочется требовать от подчиненных соответствия образу идеального работника, но, с другой стороны, советовать, чтобы люди тоже играли роль — и всем вместе пускаться на всевозможные уловки, — проблематично. Столь же проблематично призывать к открытому сопротивлению идее круглосуточной доступности, поскольку, как мы увидим далее, карьере нонконформистов это тоже не идет на пользу. Вдобавок — и это еще больше усложняет положение, — любителям обходных путей может казаться, что остальные в организации хотят работать без прорыва. Один топ-менеджер, который сам хитрил, но не советовал подчиненным следовать его примеру, сказал следующее:

«Я хочу, чтобы мои люди были довольны жизнью, а если они находят удовольствие в том, чтобы много работать, — не мне их судить».

Позиция «притворщиков» отчасти разрушительна: не рискуя открыто отрицать политику идеального работника, они тем самым поддерживают ее. Их опыт доказывает, что можно преуспевать в про-

фессиональной жизни, не будучи заикленным на работе, но организации по-прежнему планируют и оценивают работу, делая ставку на трудоголиков.

Открытое сопротивление. Не все хотят — или могут — хитрить и изворачиваться, и некоторые «притворщики» со временем устают от своих обходных маневров. Они откровенно рассказывают о том, что у них есть другие интересы в жизни помимо работы, и просят изменить условия труда: пытаются перейти на сокращенный рабочий день или добиться еще каких-нибудь официальных «поблажек». В консалтинговой фирме этой стратегии придерживалось 30% сотрудников. Считается, что культуре идеального работника сопротивляются прежде всего женщины, имеющие семьи, но наше исследование не выявило заметных гендерных различий. В консалтинговой фирме к «сопротивляющимся» относилось менее половины женщин и более четверти мужчин.

Когда люди протестуют, коллеги узнают о них больше — «притворщики» же лишают себя этого «бонуса». Но последствия для карьеры могут быть самые печальные. Предоставленные консалтинговой фирмой результаты аттестации и данные о повышении ясно свидетельствуют, что «сопротивляющиеся» дорого платили за свою откровенность. Например, один консультант попросил отпуск незадолго до того, как должна была родить его жена; тем самым он показал, что работа для него — не самое главное. Жена была на девятом месяце беременности, и без пяти минут отец рассчитывал, что на этот раз его помилуют. Но его преданность делу сразу оказалась под сомнением:

«Один из партнеров сказал мне: “Ты должен выбрать — быть профессионалом или середнячком. Если хочешь быть профессионалом, то ничего важнее работы для тебя быть не может. Если хочешь работать на мировом уровне, занимайся только работой”».

Когда человека то и дело наказывают за то, что он не вписывается в заданные рамки, у него в душе копится обида. И вместо того, чтобы мотивировать людей, организация теряет их: они решаются наконец поискать себе что-нибудь получше.

Если человек не скрывает, что у него есть интересы помимо работы, и его за это наказывают, ему непросто руководить людьми. «Сопротивляющимся», как и «притворщикам», трудно требовать от подчиненных, чтобы те стали идеальными работниками, но и предлагать себя в качестве примера

они тоже не спешат, поскольку знают, чего это стоит.

Должен же быть способ получше!

Наше исследование показывает, что, если людям ничто не мешает разграничивать работу и частную жизнь, это выгодно организации: сотрудники более преданы делу, в коллективе честнее отношения, у людей больше путей к успеху. Расскажем, какие три шага менеджерам стоило бы предпринять, чтобы расширить понятие «идеальный работник», не жертвуя при этом эффективностью. Не обязательно высшее руководство должно инициировать эти изменения — их вполне можно реализовывать на уровне группы.

Проявить свою индивидуальность. Люди, занимающие руководящие должности, будут чувствовать себя куда увереннее, если перестанут бездумно подгонять себя под шаблон идеального работника, а начнут осознанно культивировать свое не имеющее отношения к работе «я»: гражданское, спортивное, родительское. Один архитектор рассказал нам, что, когда он воспринимал себя исключительно как профессионала, то рабочие проблемы и срывы совершенно выбивали его из колеи. Как ни парадоксально, но, когда он вытащил на свет и другие свои «я», он полнее реализовался профессионально. Раздвинув собственные горизонты, руководители поймут, что сотрудники, которые умеют находить время и для работы, и для личной жизни, особенно много дают организации.

Берясь за изменение корпоративной идеологии, менеджеры могли бы прежде всего подчеркивать положительное влияние внеслужебных интересов сотрудников на общую атмосферу в компании. Один консультант из фирмы, недавно слившейся с другой, заметил, что никто из его новых коллег дольше половины шестого в офисе не задерживается. Когда он поделился своими наблюдениями, ему сказали:

«Никому не нужно, чтобы люди жили на работе».

Мы хотим, чтобы они всесторонне развивались, были бы любознательными, видели мир и набирались самых разных впечатлений, которые потом пригодились бы им в работе».

Люди, которые занимаются чем-нибудь еще, кроме работы — например, участвуют в общественной жизни или в делах школы, где учатся

их дети, набираются опыта и особых знаний, обрастают новыми знакомствами, то есть получают то, что было бы им недоступно, если бы в их жизни ничего, кроме офиса, не было бы.

Не награждать за время пребывания в офисе. Люди часто выбирают стратегию «обхода» отчасти потому, что в компаниях принято оценивать не качество сделанной работы, а то, сколько люди работают. И обычно эта идея коренится в распространенных представлениях и нормах. Например, старший консультант уверенно говорил нам о том, что преуспевающие консультанты должны соответствовать пятифакторной модели, описывающей пять основных характеристик личности. Они столько времени проводят с клиентом в его офисе, что тамошние сотрудники узнают их и здороваются. Одна фирма, из тех, с которыми мы работали, присуждала приз сотрудникам, совершившим за год больше всего перелетов по служебным делам. Ценить не результат труда, а рабочее время (и тем самым вынуждать одних сотрудников обманывать других, делая вид, что они отработали больше часов, чем на самом деле) — в эту ловушку попасть очень легко, особенно если руководишь профессионалами, интеллектуальный труд которых трудно оценивать.

Мы считаем, что руководители должны нацеливать подчиненных на выполнение своих задач и оценивать не потраченные на работу часы, а реальные результаты. Тем самым управленцы обесценят стратегию обходных маневров (и издержки сопротивления). Например, вместо того, чтобы превозносить узнаваемость консультантов (обусловленную количеством проведенного ими времени у клиента), руководители могли бы хвалить их за качество рекомендаций или количество полученных благодаря им повторных обращений клиентов в фирму. И от практики платить за время менеджеры тоже могли бы отказаться, разработав вместе с клиентами разумные требования.

Другие установки изменить еще проще. Один из наших респондентов заметил, что его нынешний начальник смотрел на переработки иначе, чем прежний: их не надо поощрять, поскольку, по его мнению, это доказывает, что человек работает неэффективно. Другой сотрудник сказал, что его начальник велел ему самому устанавливать сроки выполнения работы — реалистические. Получая такую автономию, профессионалы, которые ина-

че искали бы обходные пути или протестовали против неписаных правил, наверняка сделают все от них зависящее.

Оберегать частную жизнь подчиненных. Сотрудники большинства организаций сами как-то уравнивают работу и личную жизнь. Организации в это не вмешиваются — и делают это обычно с наилучшими намерениями. Скажем, Netflix в какой-то момент предоставила своим людям неограниченное количество свободного времени. Ее руководители сочли, что их сотрудники — люди взрослые. Но полная свобода может пойти не впрок: люди будут бояться, что в их графике работы усмотрят отсутствие преданности делу. Без четких указаний многие по умолчанию берут на себя роль идеального работника, подавляя потребность в полноценной, разнообразной жизни.

Во власти менеджеров изменить ситуацию, взяв дело в свои руки и активно защищая нерабочее время и право подчиненных быть самими собой. Можно, например, предоставлять очередные отпуска и отпуска по требованию, установить разумную продолжительность рабочего дня — для всех, а не только для избранных. Если сама фирма не хочет слишком нагружать своих людей, за-

ставляя их подолгу сидеть на работе, давать им неожиданные и сверхсрочные задания, если она просто предоставляет им возможность отдохнуть, когда им это нужно, то каждый сможет полноценно развиваться и жить насыщенной жизнью.

Никогда еще людей так настойчиво не заставляли быть идеальными работниками — и никогда и им, и их начальникам еще не приходилось так дорого за это платить. Более того, опыт «притворщиков» показывает, что для успеха организации сверхпреданность вовсе не нужна. Цени многогранность человеческой личности, вознаграждая за результаты труда, а не за потраченное на работу время, защищая частную жизнь своих людей, руководители наконец помогли бы развенчать миф об идеальном работнике, который встроился, подобно вирусу, в плоть многих организаций. И тогда у них будут более стрессоустойчивые, творческие, довольные работой и жизнью сотрудники. ☺

Эрин Рейд (Erin Reid) — доцент школы бизнеса Questrom Бостонского университета. *Лакшми Рамараджан (Lakshmi Ramarajan)* — доцент Гарвардской школы бизнеса.

Высокий статус, высокое напряжение

Долгое время социологи полагали, что у людей, чьи высокие должности предполагают определенную власть, автономность и стабильное положение, на работе меньше стресса, чем у работников с низким статусом. Прежние исследования обнаружили сильнейший стресс у начальников с большой ответственностью, однако они были основаны на фиксации состояния испытуемых по фактам, сделать однозначные выводы было трудно. Команда ученых под руководством Сары Дамаске из Университета штата Пенсильвания оценила социоэкономический статус (доход и образование) 115 работников полной занятости как «высокий» или «низкий». Используя карманные компьютеры, они несколько раз в день по звуковому сигналу оценивали свое настроение и уровень стресса. Участники отвечали на вопросы о «сиюминутном восприятии» своей работы: что они ощущали в тот самый момент, а не вообще. У них также брали образцы слюны для измерения уровня кортизола — биологического маркера стресса.

Участники с высоким статусом (врачи, менеджеры и преподаватели) отмечали значительно больший стресс и меньший уровень счастья, чем участники с низким (работники фастфуда, уборщики, медсестры и т. д.). Чем объясняется этот уровень стресса? Они намного чаще утверждали, что у них не хватает ресурсов для выполнения своих обязанностей, и несколько реже радовались работе и коллегам. Причины для таких ответов не вполне ясны, утверждают

исследователи. Например, возможно, что статусные работы действительно требуют дефицитных ресурсов, таких как время или кадры — или что статусные сотрудники рассчитывают на большие ресурсы, чем есть в наличии. Каковы бы ни были причины, эти сиюминутные ощущения поддерживаются показателями настроения и стресса: в минуты, когда участники ощущали, что у них есть все, что нужно для дела, были довольны своей работой и коллегами, уровень счастья был выше, а стресс — ниже. Статусные сотрудники чаще чувствовали, что не справляются — но даже в моменты успеха, согласно субъективным оценкам и данным уровня кортизола, они переживали меньше радости и больше стресса. «Хотя стремление соответствовать требованиям представляется положительным процессом, оно может сопровождаться физическими, эмоциональными и когнитивными затратами, а также уровнем усилий, порождающим стресс», — пишут авторы.

Дамаске и ее коллеги подчеркивают, что их результаты не означают, будто низкостатусная должность «полезнее»: будущие изыскания могут показать, что стресс подобных профессий просто больше проявляется дома, чем на работе, предупреждают они. А пока авторы советуют менеджерам учиться распознавать причины и признаки стресса. ☺

Об исследовании: Stress at Work: Differential Experiences of High Versus Low SES Workers, Сара Дамаске, Мэтью Завадзки, Джошуа Смит (Social Science & Medicine, 2016)

Высокий статус, высокое напряжение

Александр Пеппер 27 лет работал в бухгалтерской фирме, помогая клиентам разрабатывать способы вознаграждения руководителей. С начала 1990-х в компенсационные пакеты включают долгосрочные опционные программы, чтобы уравнивать интересы акционеров и менеджеров. Со временем Пеппер разочаровался в таком подходе. «Я начал понимать, что эти пакеты устраивают не всех, — вспоминает он, — и не выполняют возложенной на них функции». В начале 2000-х он решил повысить свою квалификацию и получил степень доктора делового администрирования. Сегодня он преподает в Лондонской школе экономики и изучает системы оплаты труда, пытаясь понять, почему привязка к результатам деятельности не дает желаемого эффекта.

С 2013 года Пеппер опубликовал четыре научные работы, основанные на глубинных интервью 756 руководителей из 40 стран. Он анализирует, что люди думают об элементах своих компенсационных пакетов и влияет ли оплата на производительность их труда. Хотя системы вознаграждения в разных странах существенно различаются, Пеппер заметил, что все топ-менеджеры оценивают их в целом одинаково. Он выявил четыре причины, по которым оплата по результатам оказывается не столь эффективной, как кажется.

Руководители боятся рисков. Что бы вы выбрали: гарантированно получить \$41 250 или с вероятностью 50% — \$90 000 в виде бонуса. Рациональнее

рискнуть, ведь ожидаемая выгода составит \$45 000, однако 63% топ-менеджеров предпочли синицу в руке. Отвечая на вопросы о поощрении опционами, они голосовали за более предсказуемые варианты. Люди, склонные к осторожности, не ценят рискованные предложения: вопреки экономическим выкладкам, руководителей не привлекают те компоненты компенсационных пакетов, которые могут им и не достаться. Свою позицию они объясняли в том числе «исключительной сложностью» и даже «условностью» опционных планов. Пеппер пишет, что чем меньше люди ценят некую сущность, тем больше ее нужно, чтобы они сочли ее значимой, — соответственно, тем более раздутыми должны стать компенсационные программы.

Руководители не готовы ждать. Вы хотели бы получить один доллар сегодня или два через год? Разумно было бы подождать: вам достанется на 100% больше, — однако специалисты по поведенческой экономике заметили, что многие предпочитают получить меньше, но раньше. Так же топ-менеджеры рассуждают и об оплате труда: долгосрочный пакет, способный принести им существенную сумму спустя три-четыре года, они ценят весьма низко. (Данные Пеппера указывают на то, что в сознании руководителей ожидаемая выгода каждый год снижается на 30%, — это примерно в пять раз больше, чем предсказывает экономическая теория.)

Руководителей волнует соотношение зарплат. Вот еще вопрос: вы бы предпочли зарабатывать

Идея на практике «КОМПАНИИ БОЯТСЯ СПРОВОЦИРОВАТЬ ДИСКУССИЮ О ЗАРПЛАТАХ»

Том Гослинг — партнер PwC, глава практики вознаграждения в британском подразделении компании. Он 20 лет консультирует советы директоров по вопросам оплаты труда высшего руководства — и утверждает, что система «сломана». В недавнем интервью он объяснил HBR, в чем дело.

Можно ли сказать, что многие топ-менеджеры не разбираются в своих программах долгосрочного стимулирования? Да. Это удивительно: они умные люди, да и программы вполне понятные. Просто менеджерам кажется, что они не соотносятся с повседневностью. К тому же каждый год эти программы обновляются — а они рассчитаны на три-четыре года, то есть у человека накапливается три-четыре действующих программы с разными критериями. Когда я вместе с гендиректорами занимался финансовым планированием, мне вручали целую коробку сертификатов. Они даже не знали их номинала — а ведь часто речь шла о миллионах фунтов. Руководители очень заняты, им некогда вдаваться в детали.

Что не так с нынешней системой оплаты труда? Исследования высвечивают две проблемы. Во-первых, зависимость вознаграждения от результатов работы заставляет осторожнее ставить цели. Это приводит к неожиданным последствиям — например, руководители начинают концентрироваться на плановых показателях в ущерб целостному подходу. Во-вторых, сложность системы поощрений означает, что топ-менеджеры перестают ее ценить. Это еще одна причина, по которой они редко достигают ожидаемых результатов. Программы разрабатываются с наилучшими намерениями — но, кажется, не дают нужного эффекта.

Почему же от них не отказываются? Инвесторы и представляющие их агентства все еще следуют моделям, ориентированным на результат. Сейчас в Великобритании много спорят о системе оплаты труда руководителей, и эффективность существующих программ подвергается сомнению. Я предпочитаю простые схемы — ими можно заменить программы долгосрочного стимулирования, потребовав, чтобы топ-менеджеры владели акциями собственной компании и держали их в течение долгого времени. Эта модель нравится многим из наших клиентов, но они считают ее слишком рискованной. Организации боятся спровоцировать внутреннюю дискуссию о зарплатах и продолжают идти привычным путем.



\$50 000 или \$100 000? А теперь ответьте на него с учетом дополнительной информации: вы бы предпочли зарабатывать \$50 000 при средней зарплате \$30 000 или \$100 000 при средней зарплате \$125 000? Если цены одинаковые, стоит выбрать \$100 000: эта сумма позволит вам жить лучше. Но экономисты давно знают, что люди очень чувствительны к относительному размеру заработка и предпочитают получать больше других — даже если это будет меньше в абсолютном исчислении. Топ-менеджеры ведут себя так же. Участников опроса меньше заботил абсолютный уровень их вознаграждения и больше тревожил (и мотивировал) его уровень в сравнении с коллегами — в том числе из компаний-конкурентов. Целых 46% указали, что готовы согласиться на более низкую компенсацию, если она точно будет выше, чем у других.

Компенсационные пакеты не учитывают многообразия видов мотивации. Причин, по которым люди работают, — множество, однако при составлении плана вознаграждения, как правило, уделяют

внимание только денежной мотивации. Согласно исследованиям Пеппера, большое значение имеют такие факторы, как достижения, статус, влияние и возможность сотрудничать с другими людьми: отвечая на вопросы, топ-менеджеры дали понять, что завышенные зарплаты не всегда побуждают их работать лучше. Опрошенные также заявили, что с готовностью снизили бы свои оклады в среднем на 28% в обмен на улучшение других аспектов труда.

Поскольку руководители недооценивают долгосрочное стимулирование, Пеппер полагает, что организациям стоит урезать этот компонент компенсации и усилить другие. «Мои исследования позволяют прийти к парадоксальному выводу: чтобы люди трудились с большей отдачей, надо платить им более высокую зарплату и ежегодно выдавать денежные премии», — утверждает он. Кроме того, нужно требовать, чтобы руководители инвестировали эти премии в акции компании (можно сразу выплачивать премии акциями), пока сумма вклада не достигнет определенного процента от их собственного капитала или определенного количества их годовых окладов. Если они станут держателями большого пакета акций, их интересы и так совпадут с интересами акционеров, — и сложные и неэффективные программы долгосрочного стимулирования не понадобятся.

Пеппер и другие наблюдатели признают, что организации, проводящие подобные реформы, могут столкнуться с препятствиями. В США, например, с зарплат, превышающих \$1 млн, нельзя получить налоговый вычет, а в большинстве стран настолько свыклись с идеей, что вознаграждение должно зависеть от результатов работы, что серьезное повышение зарплаты может вызвать возмущение. Тем не менее Пеппер убежден, что система вознаграждения подвержена моде, поэтому планы долгосрочного стимулирования скоро потеряют сторонников. «Мой аргумент прост: оплата по результату усугубляет, а не решает проблему мотивации, — поясняет он. — Общую сумму выплат руководству можно существенно снизить, если изменить подход к этому вопросу».

Об исследовании Исследования, которые Пеппер провел вместе с Джули Гор из Университета Бата, описаны в его книге «The Economic Psychology of Incentives: New Design Principles for Executive Pay».

Почему тренинги не приносят результатов — и что с этим делать

Майкл Бир, Магнус Финнстрем, Дерек Шрейдер

Тренинги безжалостно грабят корпорации. Американские компании вкладывают огромные деньги в образовательные и тренинговые программы для сотрудников — только в 2015 году затраты составили \$160 млрд в США и почти \$356 млрд во всем мире — но эти инвестиции не окупаются. В большинстве случаев полученные знания не улучшают работу организации, поскольку люди быстро возвращаются к прежним привычкам.

Возьмем для примера подразделение микроэлектронной продукции (ПМП) в компании — назовем ее SMA, которую изучил один из авторов этой статьи. SMA вложилась в программу по усилению лидерских качеств и эффективности работы сотрудников. ПМП прошло обучение одним из первых, обеспечив присутствие на занятиях почти 100% штата.

Сотрудники охарактеризовали этот тренинг как очень мощный. Целую неделю они выполняли различные задания, требовавшие сплоченной командной работы, и в реальном времени получали рекомендации по коррекции поведения. В завершение им выдали план использования полученных знаний в повседневной работе. Опросы, проведенные до и после обучения, показали, что участники изменили свое отношение к трудовым обязанностям.

Пару лет спустя вступивший в должность новый глава подразделения решил проверить, какие ре-

зультаты принесла дорогостоящая программа. Оказалось, что менеджеры не заметили существенных перемен после тренинга — хотя и признавали, что какое-то время он их вдохновлял. Внедрить в жизнь новый подход к командной работе и сотрудничеству не удалось по ряду причин организационного и управленческого толка. Среди них — нечеткая стратегия, директивный стиль руководства, принятый при прежнем начальнике, а также конфликт между отделами. «[Предыдущий руководитель] имел большое влияние на организацию, и мы переняли его метод управления», — объяснил нам во время интервью один из топ-менеджеров подразделения.

Очевидно, что тренинг не смог переломить ситуацию. В ходе исследований, которые мы проводили в десятках организаций, мы выяснили, что тренинги вообще редко справляются с подобной задачей. Например, один производитель вложил \$20 млн в новый центр обучения технике безопасности, но это не помогло ему избежать смертельных случаев на заводах. Участники корпоративных образовательных программ часто рассказывают, что условия работы мешают им применять на практике полученные знания.

Однако руководители компаний и отделы кадров продолжают вливать деньги в обучающие программы в бесплодных попытках изменить организацию к лучшему. На самом же деле им нужны не тренинги, а новый подход к обучению

Идея коротко

ПРОБЛЕМА

Компании тратят на обучающие и развивающие программы миллиарды долларов — но эти инвестиции не окупаются.

ПРИЧИНА

Шесть препятствий управленческого и организационного толка обычно мешают даже самым умным и целеустремленным людям применять полученные знания.

РЕШЕНИЕ

Чтобы создать благоприятные условия для обучения и развития, руководство компании должно прежде всего обратить внимание на ее организационную структуру — во всех отделах и вплоть до высшего уровня.

и развитию сотрудников. Успех или провал во многом определяются положением дел в компании, поэтому важно сначала оптимизировать организационные и управленческие процессы, а уж затем поддержать позитивные изменения с помощью таких инструментов развития персонала, как коучинг и очное или онлайн-обучение.

Подробный анализ проблем

Обучение с целью личного роста само по себе похвально, и люди с удовольствием приобретают знания и умения ради продвижения по карьерной лестнице. Однако главная причина, по которой руководители и отделы кадров организуют управленческие тренинги, — стремление повысить качество работы топ-менеджеров и компании в целом. И тут результаты пока неутешительные. Три четверти руководителей высшего звена, опрошенных в 2011 году сотрудниками Corporate Leadership Council (всего в опросе приняли участие 1500 человек из 50 организаций), оказались недовольны программами обучения и развития в своих компаниях. Только каждый четвертый заявил, что тренинги существенно повлияли на результаты их труда. Данные, полученные в ходе многолетних исследований, объясняют, почему обучающие программы не дают эффекта, — но, к сожалению, далеко не все организации интересуются этими причинами.

Что с тренингами не все ладно, стало понятно еще в 1950-е, когда ученые из Университета штата Огайо провели ряд нашумевших опросов. Они увидели, что одна из программ сумела изменить отношение менеджеров к управлению подчиненными, однако контрольное исследование показало, что большинство опрошенных вернулось впоследствии к прежним привычкам. Исключение составили менеджеры, чьи руководители сами исповедовали и практиковали стиль лидерства, пропагандируемый в ходе тренинга.

Позже, в 1980-е, один из авторов этой статьи

участвовал в проведении эксперимента, доказавшего: программы обучения не способствуют организационным переменам. Компании, решившие перед запуском крупных преобразований провести тренинги для сотен и тысяч сотрудников из разных подразделений, чтобы научить их вести себя по-новому, отстали от единственной фирмы, не пытавшейся запустить перемены таким образом. Проблема была в том, что даже хорошо обученные и мотивированные люди, вернувшись в офис, не сумели применить новые знания и навыки, — ведь окружающие продолжали работать по старинке.

Целый ряд экспериментов подтверждает: организационные системы, которые определяют полномочия сотрудников, их обязанности и взаимоотношения между ними, оказывают значительное влияние на умонастроение и поведение людей. Сеймур Либерман из Института социальных исследований при Мичиганском университете отметил любопытную закономерность: получив повышение по службе, работники, входящие в профсоюз, вставали на точку зрения руководства, а менеджеры, пониженные в связи с экономическим кризисом, вновь занимали сторону профсоюза и начинали выступать против начальства. Профессор Гарвардской школы бизнеса Борис Гройсберг нашел подтверждение этому феномену: оказалось, что аналитики с Уолл-стрит, достижения которых высоко оценивались независимым агентством, при переходе в другую фирму теряли звездный статус и начинали работать хуже. За пять лет, пока длилось исследование, большинство из них так и не восстановило свою репутацию. Это удалось только тем, кто перешел вместе с командой — то есть остался в рамках системы, которая помогла им преуспеть.

Эти данные отлично согласуются с выводами Эми Эдмондсон из HBS и Аниты Вулли из Университета Карнеги-Меллон: чтобы «семена» тренингов могли взойти, организации должны

обеспечить им «питательную почву». Изучив результаты эксперимента, ученые заметили, что он по-разному повлиял на сотрудников компании. В подразделениях, в которых и раньше психологический климат был благоприятным, улучшения были заметнее.

Проанализировав данные разных исследований, мы поняли: обучение и тренинги дают максимальный эффект, если организация принимает очевидные меры по преобразованию компании и развитию персонала, а высшее руководство первым подает всем пример. Все это побуждает людей учиться и меняться, а также создает возможности для дальнейшего совершенствования.

Низкая эффективность инвестиций — не единственная проблема неудавшихся обучающих программ. Они порождают в подчиненных цинизм. Если топ-менеджеры способны убедить себя, что корпоративное обучение вызовет реальные перемены в жизни компании, то нижестоящие сотрудники знают, что это не так. Почему же руководители этого не видят? На то есть две причины.

Во-первых, они считают, что организация — это совокупность индивидуальностей. По их логике, компания будет работать эффективнее, если в ней соберутся люди с «правильными» знаниями, умениями и взглядами. Если таких людей нельзя найти, их нужно воспитать. Поэтому отдел кадров составляет перечень требуемых навыков, а затем убеждает руководство в необходимости соответствующих обучающих программ. Эта модель развития персонала упускает из виду тот факт, что компания на самом деле — это система взаимодействующих элементов: полномочия и взаимоотношения сотрудников определяются структурой организации, технологическими процессами, манерой руководства, а также кадровой политикой и методами работы с персоналом. Она также не учитывает, что все вместе эти факторы влияют на организационное поведение и эффективность работы компании. Если система не изменится, она не сможет поддержать и укрепить перемены в поведении людей и заставит их сдаться (см. врезку «Развеиваем мифы о развитии навыков»).

Во-вторых, менеджеры по кадрам и другие сотрудники редко решаются донести до начальства неприятную истину: компания не может реализовать стратегию и скорректировать организационное поведение не из-за недостатков конкретных людей, а из-за неграмотной политики, проводи-

мой руководителями. Политику и установившиеся методы работы — вот что нужно исправлять, чтобы обучение принесло плоды в долгосрочной перспективе. Менеджеры по персоналу идут простейшим путем: обвиняют во всем сотрудников, лишенных необходимых навыков, и указывают на тренинги как на очевидное решение проблемы. Это намного приятнее и привычнее для руководства.

Устранение помех на пути к переменам

Менеджеры, которым мы помогаем откровенно обсуждать функционирование их организаций, обычно рассказывают нам о шести препятствиях. Компаниям мешают: (1) нечеткие указания, касающиеся ценностей и стратегии, которые часто приводят к конфликту приоритетов; (2) руководители, не способные к командной работе и не готовые изменить свое поведение; (3) директивный или, наоборот, попустительский стиль управления, исключающий честное обсуждение проблем; (4) отсутствие координации между подразделениями из-за неверно выстроенного организационного процесса; (5) непропорциональное количество времени и внимания, уделяемого развитию персонала; (6) боязнь рассказать начальству о том, что не позволяет компании работать эффективно.

Именно из-за последнего пункта мы называем эти помехи «молчаливыми убийцами». Они почти всегда блокируют системные изменения, без которых любые тренинги теряют смысл. Мы видели, например, как эти препятствия затрудняли развитие персонала в британской фирме, занимающейся медицинской техникой. Генеральный директор, недовольный работой менеджеров, стал думать, как улучшить ситуацию. Хотя отдел кадров рекомендовал ему организовать обучение, он решил применить комплексный подход и обратился за поддержкой к нам. Он попросил нас помочь руководству компании убедить менеджеров честно рассказывать обо всем, что мешает им развиваться.

В ходе конфиденциальных бесед с сотрудниками выяснилось: дело не в нехватке навыков, а в том, что руководство не могло четко обозначить стратегию и корпоративные ценности, и менеджеры не понимали, чего от них ждут. О развитии перспективных кадров и планировании карьеры здесь тоже почти не задумывались. Главы подраз-

делений тянули одеяло на себя: стремились сохранить у себя лучших, а худших перевести в другие команды. Компании явно надо было решить эти системные проблемы, а уже потом переходить к обучению менеджеров. К тому же руководители и ключевые сотрудники сделали бы шаг на пути профессионального роста: они наверняка обнаружили бы пробелы в своих знаниях, которые можно было бы устранить с помощью тренингов.

Вот какой шестиступенчатый подход к развитию персонала мы предлагаем.

1. Руководство компании четко определяет ее ценности и задает вдохновляющую стратегию.
2. Проведя анонимный опрос сотрудников, руководители выявляют помехи на пути реализации стратегии и обучения. Затем перетасовывают полномочия, обязанности и взаимоотношения таким образом, чтобы устранить помехи и вызвать перемены.
3. Ежедневный коучинг и процессное консультирование помогают людям лучше работать в новых условиях.
4. При необходимости компания организует дополнительные тренинги.
5. Результаты преобразований определяются с помощью новых критериев оценки деятельности сотрудников и организации.
6. Системы отбора, оценки, развития и продвижения персонала регулируются так, чтобы отражать и поддерживать изменения в масштабах организации.

Обратите внимание, что проблемы диагностируются «снизу вверх». Конфиденциальные беседы с сотрудниками очень важны для выявления «молчаливых убийц», ведь руководителям часто недостает объективности, чтобы замечать прорехи в порожденных ими же системах. Заранее, еще до проведения тренингов, разобравшись с управленческой практикой и поведением топ-менеджеров, руководители создают условия для применения полученных знаний. Системные изменения поощряют внедрение нового подхода к работе — а порой и требуют его.

На практике перечисленные этапы часто накладываются друг на друга и периодически повторяются в ходе непрерывного совершенствования. Мы перечислили их именно в такой последова-

тельности, чтобы подчеркнуть, как важно сначала скорректировать организационную структуру и только потом проводить обучение сотрудников. Также надо стремиться к тому, чтобы главы компаний и менеджеры разных уровней профессионально развивались, учась брать на себя новые полномочия, выполнять новые обязанности и поддерживать новые взаимоотношения. Консультант по кадрам может наблюдать за их успехами и неудачами, помогать анализировать последствия собственных действий и выискивать альтернативные возможности. Такой практический подход также позволяет научиться учиться, а значит, приспособляться к изменчивым обстоятельствам. Что не менее важно, обучение и повышение производительности идут нога в ногу, так что инвестиции окупаются сразу же и с лихвой.

Давайте вернемся к примеру из начала статьи. После того как ПМП обнаружило, что тренинг не повлиял на поведение персонала, оно приняло шесть описанных выше мер — и результаты не заставили себя ждать. Новый генеральный директор провел опрос ключевых сотрудников всех отделов этого подразделения. В итоге удалось понять, как и почему конфликт между отделами мешал людям создавать новые продукты и проявлять себя. Выяснилось также, что именно препятствует эффективной работе: нечеткость стратегии и приоритетов, разрозненность и раскоординация организационной структуры, а также попытки начальства, не обладающего нужной информацией, управлять проектами по созданию новых продуктов.

ПМП собрало межфункциональные команды разработчиков во главе с маркетологами — и существенно отошло от былых принципов, мешавших сотрудникам взаимодействовать. Полномочия и обязанности людей были изменены в соответствии с новым подходом. Теперь раз в квартал вновь созданные проектные группы должны были отчитываться перед топ-менеджерами о достигнутых результатах, а также о проблемах при взаимодействии с другими подразделениями. Такая регулярная аттестация помогла поддерживать намеченные перемены.

Обучение руководителей и их подчиненных приняло вид практического коучинга и процессного консультирования. Когда лидеры нескольких групп пожаловались, что топы слишком вдаются в детали, эксперт помог им объяснить начальству,

что такой контроль подрывает веру в новый порядок. Первые встречи были не слишком эффективными, поскольку люди еще не привыкли тесно сотрудничать с коллегами из других отделов. Поэтому в течение года на каждом совещании присутствовали консультанты, помогавшие командам сработаться.

Через несколько месяцев, проанализировав информацию, которой все делились друг с другом, три команды вышли с предложением отменить их проекты: они поняли, что создаваемые ими продукты не будут пользоваться успехом. Этот факт еще больше убедил руководство в эффективности организационных изменений и нового подхода к управлению. Участники проектных групп сообщили, что многое узнали о совместной работе, прониклись проблемами компании и поняли, как сложно другим отделам принимать решения.

Тщательная проверка, проведенная спустя два года, выявила значительные позитивные сдвиги в подходах к лидерству и командной работе. Производительность труда также выросла. За эти два года ПМП удалось создать девять новых продуктов (за предыдущие четыре года — всего пять). Существенно увеличилась выручка и прибыль. Организация смогла трансформироваться, научившись жить в этих новых условиях.

Последовательное развитие организации

Чтобы создать благоприятные условия для обучения, надо убедиться, что во всех отделах и подразделениях компании позаботились о «питательной почве». Конечно, «состав» этой «почвы» всегда будет неоднородным, поскольку у каждого региона, департамента и рабочей группы свои потребности и сложности. Руководители департаментов говорили нам, что обучающие программы, проводимые в их организациях, неплохи по своей сути, но не согласуются с приоритетами их отделов и не подходят им на данном этапе развития.

Так что обучать сотрудников нужно последовательно: сначала в одном отделе, потом в другом и т. д. «Верхушка» компании тоже считается своеобразным отделом, в него входят топ-менеджеры: генеральный директор и его заместители, а также ключевые руководители подразделений и департаментов и их непосредственные подчиненные. Размышляя о необходимости развития тех или иных навыков, отделы должны учитывать свои

цели и стратегии.

Люди, стоящие во главе каждого отдела, должны время от времени проходить все шесть этапов, описанных выше, чтобы выявлять «молчаливых убийц» реальных перемен, а каждый коллектив — участвовать в планировании изменений в своей работе. Такой подход поможет избежать низкой окупаемости «насаждаемых сверху» обучающих программ. Если в результате постепенных преобразований выяснится, что сотрудникам всех отделов необходимо приобрести схожие навыки, не помешает организовать общий тренинг.

Показательный пример — шведская промышленная компания Cardo, в состав которой входят два крупных независимых подразделения. Чтобы поддержать реформы, проходящие в организации, ее руководство запустило программу, призванную подготовить 80 топ-менеджеров к управлению грядущей трансформацией. Этот очный курс состоял из четырех модулей. В перерыве между ними менеджеры должны были проводить в своих отделах соответствующие изменения и добиваться повышения производительности. При этом они обращались за помощью и советами к преподавателям, соученикам и гендиректору.

Оценка результативности программы выявила значительные перемены в поведении сотрудников одного из подразделений. Люди стали четче следовать стратегии, начальство — принимать участие в деятельности коллектива, наладилось взаимодействие между отделами и департаментами. Генеральный директор изучил финансовую отдачу от проектов и дал предварительный прогноз: прибыль, полученная в результате тренинга, в десять раз превысит вложения.

А вот в другом подразделении подобных улучшений не произошло. Его руководители не поняли, чем ценна эта программа, потому что не ощущали острой потребности в переменах. Высшее руководство не анализировало, готово ли каждое подразделение проводить в жизнь новую политику компании, и не пыталось донести до подчиненных, каких именно перемен оно ждет. В результате на один и тот же тренинг каждое из подразделений отреагировало по-разному.

Иначе поступила ASDA — британская сеть супермаркетов, запустившая реформы в 1990-е. Арчи Норман, возглавлявший ASDA в те годы, перестраивая компанию со всеми ее 200 магазинами, сумел избежать классической ошибки: не

стал причесывать всех под одну гребенку и проводить стремительные преобразования во всех подразделениях одновременно. Для начала ASDA открыла несколько образцово-показательных супермаркетов: на их примере было видно, как именно следует задействовать лидерские и организационные ресурсы, чтобы создать в компании культуру, подчеркивающую ценность сотрудников и покупателей. Затем ASDA создала «тест» для оценки остальных магазинов, чтобы понять, могут ли они внедрить новую концепцию, получившую название «Стиль работы ASDA». Бюджет на необходимую реконструкцию выделялся только тем магазинам, которые успешно прошли этот тест. С теми же, кто не справился, работали корпоративные специалисты по реформам. После этого «отстающие» вновь проходили проверку. Если ничего не получалось, в супермаркете меняли директора.

Уже тогда программа преобразований ASDA заслужила репутацию самой успешной в Великобритании. За последующее десятилетие компания увеличила свою рыночную капитализацию в десять раз — во многом благодаря последовательному подходу к изменениям.

Новая стратегия развития навыков

Даже в организациях с сильными лидерами и здоровой культурой в каждом отделе свое распределение полномочий и обязанностей, свои взаимоотношения и свои требования к навыкам. Более того, все отделы находятся на разных этапах развития. Поэтому при планировании комплексных реформ в компании гендиректор и глава отдела

кадров должны учитывать «местную» специфику. Для этого им нужно обсудить следующие вопросы в каждом крупном отделе:

- Пришло ли руководство к единому мнению относительно стратегии и смогло ли сформулировать ее четко и «заразительно»?
- Удалось ли руководителям собрать откровенные отзывы сотрудников и выяснить, что препятствует эффективному функционированию организации?
- Пересмотрело ли руководство организационную структуру компании и свой стиль управления?
- Обеспечивает ли отдел кадров сотрудникам поддержку, чтобы они могли учиться в процессе работы и на практике применять новый подход к делу?
- Поддерживают ли корпоративные программы обучения намеченные реформы и созданы ли в каждом отделе благоприятные условия для их реализации?

Если хотя бы на один из этих вопросов вы ответили отрицательно, то ваша компания тратит на тренинги и обучение чересчур много денег и не может пока вписать развитие персонала в план стратегических реформ. ☹

Майкл Бир (Michael Beer) — почетный профессор делового администрирования в Гарвардской школе бизнеса, соучредитель TruePoint Partners — исследовательско-консалтинговой компании, специализирующейся на организационных преобразованиях. **Магнус Финнстрем** (Magnus Finnström) и **Дерек Шрейдер** (Derek Schrader) — директора компании TruePoint.

Революция в аттестации персонала: оценки отменяются

Питер Каппелли, Анна Тэвис

Когда Брайан Йенсен на совещании с начальниками отделов персонала объявил, что Colorcon больше не тратит время на ежегодную аттестацию, это вызвало недоумение. Дело было в 2002 году, и Йенсен возглавлял тогда глобальную кадровую службу этой фармацевтической компании. На своей презентации в Уортонской школе бизнеса Йенсен объяснил, что Colorcon нашла более действенный способ поощрения и управления: непосредственный начальник оценивает работу подчиненного сразу, причем оценка эта привязана к индивидуальному плану. Каждую неделю распределяются небольшие премии — среди тех, кто, по мнению начальника, достаточно продвинулся.

Тогда мысль о том, что можно отказаться от традиционной аттестации и всего того, что из нее вытекало, казалась совершенной ересью. Но сейчас так поступает более трети американских компаний. Везде, от Силиконовой долины до Нью-Йорка, и в разбросанных по всему миру филиалах фирмы заменяют ежегодную аттестацию частыми неофициальными «сверками» между менеджерами и служащими.

Как вы уже, наверное, догадались, первыми встали на этот путь технологические компании — Adobe, Juniper Systems, Dell, Microsoft, IBM. Но их примеру последовал ряд фирм профессиональных услуг (Deloitte, Accenture, PwC), а потом порвать с традицией решились и самые смелые представите-

ли других отраслей (Gap, Lear, Oppenheimer Funds) и даже — General Electric, которая долгое время считалась гуру по части традиционной ежегодной аттестации.

Пересмотр методов управления эффективностью — один из главных вопросов, стоящих на повестке дня многих руководящих групп, но чем вызвано изменение именно в этом направлении? Многими факторами. В статье, недавно опубликованной в «People+Strategy», менеджер Deloitte написал, что аттестация — «бесполезное дело, на которое компания в целом тратит 1,8 млн рабочих часов». Деловой обозреватель Washington Post назвал этот процесс «ритуалом корпоративного кабуки», который ограничивает творчество, не служит никакой важной цели. Другие авторы характеризовали ежегодную оценку результатов работы персонала как методику прошлого века и причину того, что инновации и коллективная работа развиваются плохо. Кроме того, работодатели поняли, что все ненавидят аттестации: сейчас, когда рынок труда оживился и снова надо заботиться об удержании персонала, эту проблему нельзя сбрасывать со счетов.

Но самый большой недостаток метода ежегодной аттестации — в самом механизме оценки. Организации применяют финансовый кнут и пряник в конце года, то есть людей меряют по прошлым делам, вместо того чтобы думать об улучшении их текущих результатов и профессиональном ро-

Идея коротко

ПРОБЛЕМА

Делая акцент на производительности каждого за отчетный период, традиционные системы аттестации сотрудников не берут в расчет повышение эффективности текущей работы и развитие персонала с прицелом на будущее. В долгосрочной перспективе это может снизить конкурентоспособность.

РЕШЕНИЕ

Многие организации, чтобы подстегнуть развитие персонала, отказываются от систем ежегодной аттестации или существенно заменяют их на менее официальные и гораздо более частые сеансы обратной связи по ходу работы.

ПЕРСПЕКТИВА

Эта тенденция — не просто мода; она обусловлена реальными потребностями бизнеса. Тем не менее переход к ней невозможен без поддержки топ-менеджмента. Некоторые фирмы, которые не смогли обойтись совсем без оценок, пробуют «третий путь»: несколько раз в год дают многофакторную оценку, чтобы стимулировать развитие персонала.

сте, хотя и то, и другое имеет решающее значение для выживания организаций. Напротив, практика, при которой результаты работы и развитие сотрудника обсуждают постоянно, переносит акцент на формирование такого кадрового состава, который нужен организации, сейчас и в долгосрочной перспективе. По оценкам исследователя бизнеса Джоша Берсина, примерно 70% транснациональных корпораций либо пришли к этой модели, либо двигаются к ней.

За несхожестью старой и новой моделей стоит давний спор о том, как надо управлять людьми. Нанимая служащих, вы «имеете то, что имеете»? Ваша главная задача мотивировать деньгами лучших работников и избавляться от плохих? Или ваши сотрудники поддаются обучению и воспитанию? Можно ли сделать так, чтобы они работали лучше, с помощью эффективного коучинга и менеджмента, а также «внутреннего вознаграждения» в виде личностного роста и ощущения, что ты развиваешься как специалист?

Увлечение методом ежегодной аттестации привело к заметному перекошу в сторону «технологичного» отношения к персоналу: мол, это просто обмен наших денег на вашу работу. Но сейчас премиальные бюджеты в основном крохотные, то есть поощрять отличную работу особо нечем. Те, кто все еще придерживается этого взгляда, выступают против того, что совершенствование и рост важнее учета и контроля. Поэтому новый тренд — вовсе не однодневка, поскольку за ней стоит не кадровая служба, а бизнес-потребности.

Но сначала поговорим о том, как мы к этому пришли и как живет компаниям с новыми методиками.

Немного истории

В управлении эффективностью большую роль всегда играл исторический и экономический контекст.

Когда человеческого капитала хватает с лихвой, важнее всего понять, кого уволить, кого оставить, а кого поощрить, и обычная аттестация с упором на ответственность каждого вполне для этого подходит. Но когда специалистов не хватает, на первый план выходит развитие персонала, и компаниям приходится изыскивать новые способы удовлетворения этой потребности.

От ответственности к развитию. Прообразом нынешней аттестации была система «оценки достояния», созданная в годы Первой мировой войны в американской армии, чтобы выявлять тех, от кого мало прока, и либо демобилизовать их, либо переводить. После Второй мировой войны этой системой пользовалось примерно 60% американских компаний (к 1960-м этот показатель приблизился к 90%). Для сотрудников, состоявших в профсоюзе, повышение зарплаты и продвижение определялись правилом старшинства, менеджерам высокие оценки открывали перспективы. Идея улучшения показателей была делом второстепенным, по крайней мере, поначалу.

А потом острая нехватка управленцев привела к смещению приоритетов. Компании стали использовать аттестацию для того, чтобы из рядовых служащих растить начальников, а особенно — для того, чтобы из менеджеров растить топ-менеджеров. В знаменитой статье для HBR за 1957 год социальный психолог Дуглас Макгрегор утверждал, что подчиненные должны, опираясь на замечания и предложения начальников, участвовать в установлении своих плановых показателей и в оценке собственной работы — и что этот процесс развивал бы их сильные стороны и потенциал. Позднее он придумал название для этого подхода: «Теория Y». Метод основан на допущении, что все хотят работать хорошо — и будут, если их поддерживать должным образом. («Теория X» исходила из того, что людей надо стимулировать посредством

финансового кнута и пряника.) Макгрегор отмечал, что тому подходу, за который он выступал, присущ один недостаток: менеджерам придется тратить по несколько дней в году на каждого своего подчиненного.

К началу 1960-х организации до такой степени озаботились подготовкой кадровой смены, что со стороны казалось, будто оценка прошлых результатов — навеки забытый метод. Дело отчасти объяснялось тем, что начальникам не очень нравилось выделять особо хороших и особо плохих. В результате одного исследования выяснилось, что оценку «удовлетворительно» получили 98% служащих федерального ведомства и только 2% в совокупности получили «неудовлетворительно» или «отлично». General Electric провела в 1964 году получивший широкую огласку эксперимент и в результате пришла к выводу, что лучше всего разделить процесс аттестации на две отдельные темы: оценка прошлой работы и перспективы развития. Остальные компании последовали ее примеру.

Назад к ответственности. В 1970-х картина снова начала меняться. Резко выросла инфляция, и главное место в процессе аттестации заняла оплата, «привязанная» к заслугам. В этот период большое значение имело ежегодное увеличение заработной платы. Как правило, начальники имели право по собственному усмотрению повышать на 20% или больше зарплату «ударникам». А остальным зарплату индексировали в соответствии с инфляцией либо вообще не повышали, что на деле означало существенное понижение. Ставки были высокими, законы по борьбе с дискриминацией действовали слабо, поэтому компаниям нужно было внедрить механизм, гарантирующий справедливую оценку. В результате для многих организаций ответственность стала важнее развития.

Этот сдвиг поддержали еще три новые приметы времени. Во-первых, в 1981 году генеральным директором General Electric стал Джек Уэлч. Чтобы покончить с многолетней проблемой неспособности начальников назвать реальную разницу в производительности труда, Уэлч выступил за внедрение системы принудительного рейтинга. Американская армия придумала эту систему как раз накануне Второй мировой войны, потому что надо было быстро выбрать большое количество кандидатов в офицеры ввиду ожидавшегося роста численности военнотружущих. GE же использовала ее, чтобы избавиться от отстающих. Приравнивая

производительность к врожденным способностям людей, Уэлч разделил свою рабочую силу на три категории: А, В и С (лучших работников, тех, кого надо «подтянуть» и использовать, и тех, кого надо уволить). Эта система предусматривала развитие только для работников из группы «А».

Во-вторых, в 1993 году был принят закон, который ограничивал налоговые вычеты с зарплат топ-менеджеров одним миллионом. Правило не распространялось на дополнительное вознаграждение и премии за хорошую работу. Это привело к тому, что у руководителей организаций существенно выросли премии. Заодно кое-какие крохи перепали руководителям групп — и организации еще больше уверовали в процесс аттестации.

В-третьих, проект McKinsey конца 1990-х — «Война за таланты» показал, что одни сотрудники изначально сильнее других. Поскольку подобных личностей было мало, организациям казалось, что надо разбиться в лепешку, но выявить их и как следует им платить. В исследовании McKinsey не было доказательств того, что какие-то люди работают лучше в силу каких-то качеств — это считалось само собой разумеющимся.

Таким образом, к началу 2000-х организации пользовались методом аттестации, для того чтобы оценить вклад каждого и назначать денежные вознаграждения. По некоторым оценкам, до трети американских корпораций — и 60% компаний из списка Fortune 500 — перешли на систему принудительной классификации.

В то же время в жизни компаний произошли и другие изменения, в силу которых уменьшилась значимость аттестации в решении таких долгосрочных задач, как повышение производительности и подготовка специалистов для замещения руководящих должностей. В организациях значительно уменьшилось число уровней иерархии, в результате чего резко возросло количество подчиненных на каждого начальника. Если к 1960-м у руководителя было в среднем 6 непосредственных подчиненных, то теперь, по новой норме, их стало уже от 15 до 25. Мало того, что начальник стал отвечать за большее число работников, он еще должен был вносить свой вклад в общее дело. Так что посвящать несколько дней каждому служащему, руководя его работой, как советовал Дуглас Макгрегор, было нереально. Вдобавок повысился интерес к найму со стороны, в результате чего уменьшилась потребность во внутреннем развитии. До двух третей рабочих мест в

организациях заполняли теперь «варяги».

И... снова к развитию. Очередной разворот на 180 градусов произошел в 2005 году. Через несколько лет после того, как Джек Уэлч ушел из GE, компании тихонько простились с принудительным рейтингом, поскольку эта методика провоцировала конкуренцию и мешала трудиться сообща. Уэлч по-прежнему ее защищает, отстаивая один главный принцип: надо, чтобы люди знали, что компания думает об их работе. «Вы как менеджер должны быть честны со своими людьми, — написал он в 2013 году в статье для The Wall Street Journal. — Им незачем гадать о том, что о них думает организация». Все это так, но растет число фирм, сомневающих в пользе сравнения людей друг с другом и выставления им оценок.

И вера в действенность оценки прошлой работы начала таять. Отчасти из-за того, что должностные обязанности стали сложнее и изменчивее: в такой ситуации трудно планировать цели на год, так как никто не гарантирует, что через 12 месяцев они будут актуальны. Кроме того, практика индивидуальных оценок и поощрений мешает переходу к командной работе. А при низком уровне инфляции и маленьких средствах, выделяемых на повышение заработной платы, выплачивать премии по итогам аттестации представляется бесполезным. Какой смысл отделять передовиков от отстающих, если премии носят чисто символический характер?

В целом процесс аттестации не пользовался популярностью. Как показало социологическое исследование, люди терпеть не могли оценки в баллах. Им лучше было услышать, что они работают «средне», чем получить «тройку» по пятибалльной системе. А принудительный рейтинг они и вовсе на дух не выносили. Айван Баранкай провел полевое исследование, показавшее, что, если людей сравнивают друг с другом, эффективность их работы снижается. К тому же оценки не отличаются точностью.

Дополнительный опрос выявил, что менеджеры тоже терпеть не могли проводить аттестации. Как выяснила Willis Towers Watson, 45% управленцев не видели никакого смысла в тех системах, которыми пользовались. По сообщениям Deloitte, 58% высокопоставленных HR-менеджеров считали аттестацию неэффективным использованием времени начальника. Исследование консалтинговой фирмы SEB выявило, что среднестатистический менеджер тратит на проведение аттестации около 210 часов в год, — это примерно пять недель.

Недовольство традиционной методикой росло, а между тем появились фирмы высоких технологий, у которых был новый взгляд на производительность. В 2001 году несколько разработчиков ПО составили «Манифест гибкой разработки» («Agile Manifesto»), где формулировались некоторые ключевые ценности: например, реакция на изменение важнее выполнения плана. Выдвигались такие принципы, как сотрудничество, самоорганизация, саморегуляция и постоянные размышления над тем, как повысить эффективность работы и реагировать в режиме реального времени на отзывы покупателей и смену условий. В результате это изменило определение результатов работы — и вошло в противоречие с обычной практикой каскадирования заданий от начальства к подчиненным и ежегодной оценки последних в соответствии с тем, как они эти задания выполняли.

Поэтому первое серьезное отступление от традиционной методики аттестаций произошло в Adobe в 2011 году. Компания уже пользовалась методом гибкой разработки, разбивая проекты на «спринты», за каждым из которых немедленно следовал разбор. Adobe официально включила идею постоянной оценки и обратной связи в свою систему управления эффективностью и заменила ежегодную аттестацию частыми свертками. Самыми известными компаниями из тех, кто подхватил эстафету, были Juniper Systems, Dell и Microsoft.

По оценкам SEB, в 2014 году от ежегодной аттестации отказались 12% американских компаний. Willis Towers Watson назвала другую цифру — 8%, но отметила, что еще 29% рассматривают этот вопрос. Deloitte сообщила в 2015 году, что из опрошенных ею американских компаний лишь 12% не собирались пересматривать свои системы управления эффективностью. Однако такая тенденция существует не только в Соединенных Штатах. По сведениям PwC, две трети крупных британских компаний в настоящее время тоже меняют свои системы.

Можно ли освободиться от когнитивных искажений при оценке?

Как показало знаменитое исследование Эдварда Джонса и Виктора Хэрриса, проведенное в 1960-х годах, люди обычно объясняют поступки других не обстоятельствами, а характером. Если, например, мимо нас со свистом проносится машина, мы называем водителя дебилом, не думая о том, что у

него, возможно, что-то стряслось. На работе это искажение, называемое фундаментальной ошибкой атрибуции, проявляется так: тех, кто хуже всех работал в этом году, надо уволить, потому что они всегда будут плохо работать. Такой вывод игнорирует влияние качества управления, не говоря уже о сложившихся в бизнесе обстоятельствах, над которыми человек не властен.

Конечно, эта модель очень устраивает людей, достигших высот служебной лестницы, — игроков категории «А», которые, как им представляется, обязаны успехами своим выдающимся способностям, а не везению. Этим отчасти объясняется то, что модель оказалась весьма долговечной, несмотря на явные свидетельства своей ошибочности.

Даже если игроки высшей категории и впрямь хорошо работают в любых условиях, они могут держаться за счет другого когнитивного искажения — эффекта ореола, похожего на эффект самосбывающегося пророчества. Если эти люди всегда были успешными, перед ними открывается большие возможности, чем перед остальными.

Когнитивные искажения сказываются и при оценке индивидуальной работы. Скажем, ответственные лица могут придавать слишком большое значение делам прошлых лет или стать жертвами стереотипов.

Но, избавляясь от практики ежегодной аттестации, вы не освобождаетесь от искажения. Дискриминация и ложные установки влияют и на качественные оценки тоже. На самом деле, в каких-то отношениях старые и громоздкие системы аттестации спасали менеджеров от зашоренности. Всякий раз, когда нужно принять решение, вне зависимости от того, выражается ли оно в словах или в баллах, у нас активизируется интуиция, а значит, — и когнитивные ловушки.

Три экономические причины отказа от аттестаций

В свете того, что описано выше, четко вырисовываются три причины, заставляющие компании отменить практику оценки эффективности.

Возврат к развитию персонала. Конкурентное давление вынуждает компании совершенствовать свою работу по управлению кадровым потенциалом. Особенно это относится к консалтинговым фирмам, предлагающим рынку интеллектуальный труд. Такие организации особенно заинтересованы в развитии персонала, но ответственность за свой

профессиональный рост они возлагают на самих сотрудников. Данный подход предполагает, что подчиненный постоянно получает отзывы начальника о своей работе, и эту задачу проще решать не посредством аттестации, а посредством частых неофициальных собеседований.

Сейчас, когда рынок труда сократился и удержание хороших специалистов снова стало делом первостепенной важности, такие компании стараются устранить все, что способно отпугнуть служащих. Естественно, ежегодная аттестация входит в список вызывающих недовольство факторов, поскольку этот процесс не ругают только ленивый. Замена такой системы отзывами, которые высказываются сразу после встречи с клиентом, помогает начальнику быть коучем для начинающих, а последним — применять в деле его советы.

Первой крупной фирмой профессиональных услуг, отменившей аттестацию (в 2011 году) была Kelly Services. PwC сначала сделала пробный шаг, освободив в 2013 году от аттестации экспериментальную группу, а потом отменила ее для всех 200 с лишним тысяч своих сотрудников. В 2015 году ее примеру последовала Deloitte, а вскоре об отмене аттестации объявили Accenture и KPMG. Если учесть огромный масштаб этих фирм и то, что они предоставляют консультационные услуги тысячам организаций, их решения оказывают колоссальное влияние.

Потребность в гибкости. Быстрые инновации стали источником конкурентного преимущества, потому что картина будущего постоянно меняется. Нельзя быть уверенным, что завтра потребуются те же навыки, что сегодня, поэтому не имеет смысла придерживаться системы, созданной для работы персонала в прошлом и настоящем. Как отметила руководитель кадровой службы GE Сюзен Питерс, у предприятий больше нет четких годовых циклов. Проекты носят краткосрочный характер и по ходу дела изменяются, поэтому задачи и задания сотрудникам невозможно расписать на год вперед.

Главной причиной того, что GE приступила недавно к демонтажу своей системы индивидуальных оценок и ежегодной аттестации, стала новая бизнес-стратегия, в которой акцент сделан на инновации. Новый подход напрямую связан с другим новшеством — платформой FastWorks, предназначенной для разработки продуктов и вывода их на рынок и много заимствующей из метода гибкой разработки. Начальники все еще проводят в конце

года итоговые собеседования с подчиненными, но перед ними стоит задача чаще общаться с сотрудниками и в беседах с ними постоянно возвращаться к следующим двум вопросам: «Что я делаю так, как надо делать и в дальнейшем?» и «Что следовало бы изменить?». Плановые показатели на год уступили место краткосрочным «приоритетам». Как и многие другие, GE начала с эксперимента и только после этого распространила нововведение на всю компанию.

Ориентация на коллективную работу. Методики принудительного рейтинга и аттестации основаны на идее индивидуальной ответственности, поэтому отказ от них упрощает задачу стимулирования коллективной работы. Это особенно хорошо видно на примере компаний розничной торговли — таких, как Sears и Gap, самых неожиданных первопроходцев по части отмены аттестации. Обслуживание покупателей стало настолько сложным, что для управления потоком потребителей и постоянного снабжения товаром нужны совместные усилия служащих, работающих непосредственно с покупателями, и представителей аппарата. А традиционные системы не поддерживают работу на коллективном уровне и не помогают оценивать навыки сотрудничества.

В Gap начальники все еще выставляют служащим в конце года оценки, но только для того, чтобы подвести итоги и рассчитать, надо ли повышать зарплату и на сколько. У каждого по-прежнему есть плановые показатели, но они задаются не на год, а в данном случае на квартал (так делают и другие компании). Новая система действует уже два года, и магазины справляются со своими планами лучше, чем когда-либо. Тем не менее, по словам Роба Оллендера-Крейна, старшего директора Gap по управлению эффективностью и результатами, компании есть над чем работать в плане «задач на вырост» и в оценке групп.

Выводы. Все три причины для отказа от ежегодной аттестации говорят в пользу системы, которая была бы ближе к естественному циклу работы. В идеале начальники должны высказывать служащим свои соображения по поводу их успехов, когда завершен проект или его этап, или когда возникают трудности, чтобы люди могли решать текущие проблемы в работе, одновременно приобретая навыки, которые пригодятся в будущем. В большинстве компаний формулировать ближайшие цели — дело менеджеров, а инициаторами бесед о про-

фессиональном росте должны выступать служащие в течение года. Как сказал один менеджер из Deloitte: «Обсуждения носят всесторонний характер. Речь идет не просто о достигнутых результатах, а о целях и сильных сторонах».

Но в первую очередь компании пересматривают свои методики управления эффективностью, потому что их предприятиям необходимо меняться. Это относится и к фирмам профессиональных услуг, которым надо обучать персонал, чтобы оставаться конкурентоспособными, и к компаниям, которые занимаются быстрыми разработками, и к ритейлу, где важна координация торгового и вспомогательного персонала.

Конечно, многие начальники отделов управления персоналом обеспокоены: мол, если мы не можем заставить менеджеров как следует поговорить с подчиненными один раз в году, то как заставить их проводить собеседования чаще без обычного процесса аттестации? Это правильный вопрос, но, на наш взгляд, поводы для оптимизма есть.

В 1964 году GE обнаружила (и последующие исследования подтвердили), что чрезвычайно трудно открыто обсуждать проблемы, если в это время думать о размере годового бонуса. Кроме того, раз в конце года проводится аттестация, есть соблазн все проблемы, которые надо было бы обсудить, отложить для этой встречи. Так что когда доходило до дела, и начальник, и подчиненный успевали забыть, что было за несколько месяцев до того. Отмена ежегодной аттестации снимает оба эти вопроса. Кроме того, почти все компании, отменившие традиционную аттестацию, вложили деньги в то, чтобы научить своих начальников больше обсуждать со служащими их профессиональный рост, — и компании проверяют, действительно ли это происходит, обращаясь за информацией к подчиненным.

Для перехода к неформальной системе нужна культура непрерывной обратной связи. Как отметила недавно на конференции Меган Тейлор, директор Adobe по партнерским связям, ее трудно «внедрить»: она должна родиться естественным образом. Adobe, которая полностью отказалась от выставления баллов, но все еще начисляет прибавку к зарплате за успешную работу на основе неформальной оценки, сообщает, что в настоящее время менеджеры регулярно проводят собеседования с подчиненными и без напоминаний отдела кадров. И Deloitte пришла к выводу, что благодаря ее новой модели частых «сверок» собеседования

ХРОНИКА УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

История борьбы между ответственностью и развитием.

- Равнение на прошлые заслуги
- Равнение на развитие
- Гибридный «третий путь»

ПЕРВАЯ МИРОВАЯ ВОЙНА

Американская армия изобрела систему оценки заслуг, чтобы выявлять и увольнять недобросовестных военнослужащих.

ВТОРАЯ МИРОВАЯ ВОЙНА

Армия изобрела принудительные рейтинги, чтобы определять, кто из набранных на военную службу солдат способен стать офицером.

1940-е ГОДЫ

Примерно 60% американских компаний пользовались методом аттестации, чтобы оформлять документально оценку работы и распределять премии.

1950-е ГОДЫ

Социальный психолог Дуглас Макгрегор выступил в пользу участия сотрудников в оценке своей работы и составлении планов.

1960-е ГОДЫ

Отдавая должное развитию, компании, начиная с General Electric, стали делить процесс аттестации на две части: обсуждение достигнутого и обсуждение развития.

1970-е ГОДЫ

Вырос уровень инфляции, что заставило компании более объективно распределять премии; в результате оценка достигнутого снова вышла в аттестации на первое место.

1980-е ГОДЫ

Джек Уэлч настоял на внедрении в GE принудительной классификации, чтобы премировать лучших, находить применение «среднякам» и избавляться от отстающих.

1990-е ГОДЫ

Исследование McKinsey «Война за таланты» выявило дефицит способных начальников и способствовало перевесу в оценке и премированию за достигнутые результаты.

2000

В организациях стало меньше уровней подчинения, то есть на одного менеджера стало приходиться больше подчиненных и ему стало сложнее уделять время каждому.

2011

Kelly Services стала первой крупной фирмой профессиональных услуг, отказавшейся от аттестации, и ее примеру последовали другие глобальные компании, сделав ставку на частые неофициальные собеседования.

С практикой ежегодной аттестации покончила Adobe, исходя из того, что годовые планы не соответствовали организации работы компании.

2016

Deloitte, PwC и другие компании, пытавшиеся отменить «баллы», восстанавливают практику аттестации, но вводят больше одного балла и делают акцент на оценке развития.

стали более содержательными, выводы — более глубокими и повысился уровень удовлетворенности сотрудников. Сначала фирма, как и Adobe, отменила «баллы», но потом стала четыре раза в году выдавать по несколько «очков», чтобы каждый сотрудник был в курсе мнения компании о разных аспектах его работы. Джеффри Орландо, который возглавляет в Deloitte управление развитием и эффективностью персонала, говорит, что компания следит за тем, как это отражается на показателях, и пока влияние носит положительный характер.

Проблемы, которые остаются

Больше всего отмене аттестаций — а это своего рода революция в управлении персоналом — сопротивляются сами отделы кадров. Причина проста: на оценке производительности держатся многие процессы и системы, созданные за долгие годы кадровой службой. Специалисты по трудовому праву советовали организациям стандартизировать методики, разработать объективные критерии утверждения каждого решения и все соответствующие факты отражать в документах. Отказ от аттестации противоречит этому совету — и вдобавок не гарантирует, что все вопросы, которые не решались с помощью аттестации, теперь будут решены.

Вот некоторые из проблем, с которыми все еще борются организации, заменяющие старые методы оценки на новые.

Согласование индивидуальных задач с задачами компании. При традиционной модели бизнес-цели и стратегии «спускались сверху» нижестоящим уровням управления. Все структурные единицы, а потом и каждый сотрудник обязаны были наметить планы, которые бы соответствовали направлению, указанному руководством, и поддерживали его. Но такая система работает в том случае, если бизнес-цели легко сформулировать и если они не меняются в течение года. Как уже говорилось выше, в наши дни все обстоит иначе и цели привязаны к конкретным проектам. Вопрос: как вы будете согласовывать индивидуальные планы с планами всего предприятия, если по мере выполнения проекта план меняется, а бизнес-задачи носят краткосрочный характер и должны быстро адаптироваться к изменению конъюнктуры? Это «проблема нового поколения», и пока еще не ясно, как правильно на нее реагировать.

Вознаграждение за результат. Аттестация давала менеджерам простой и удобный способ увязать прибавку оплаты с личным вкладом сотрудника. Принцип вознаграждения по результатам никто официально не отменял, поэтому фирмы, переходя

к новой системе, пытаются понять, как она отразится на этой базовой установке.

Прибавки по-прежнему дифференцируются, только теперь не на основе баллов аттестации, а на основе качественных оценок менеджера. Когда Juniper Systems и Cargill проводили свои экспериментальные программы, у начальников не было проблем с распределением надбавок за результаты без аттестации. И линейные менеджеры, и кадровики считали, что, если фиксировать результаты работы каждого в течение года, решения о прибавках и премиях будут более справедливыми.

Но интересно проверить, не пересмотрят ли начальники те отзывы, которые давали каждому на протяжении года, перед назначением годовых прибавок. (В Deloitte менеджеры уже так делают.) Если да, то не похоже ли это на ежегодные аттестации, хотя и более выверенные? И не станет ли это тогда подкопом под цель развития, поскольку задача оценки вновь ее подомнет?

Выявление отстающих. Возможно, менеджеры думают, что аттестация показывает, кто не справляется с работой, но на самом деле традиционный процесс не особо в этом помогает. Прежде всего, индивидуальные оценки «скачут». Согласно данным исследований, оценка за прошлый год не позволяет дать хороший прогноз оценки этого года. Поэтому трудно сказать, действительно ли кто-то «не тянет» работу. Кроме того, отделы кадров постоянно жалуются, что линейные менеджеры предпочитают не документировать наличие отстающих в процессе аттестации. Но даже если они это делают, ждать конца года, чтобы услышать сигнал тревоги, означает пустить дело на самотек, не вмешаться вовремя, а между тем последствия плохой работы могут зайти далеко.

По нашим наблюдениям, компании, отменяя аттестацию, требуют, чтобы начальники выявляли проблемных сотрудников незамедлительно. Juniper Systems еще и официально требует, чтобы менеджеры раз в квартал подтверждали, что их подчиненные работают на уровне. Отстающих в среднем всего 3%, и этими тремя процентами занимаются кадровики. По данным Adobe, в результате перехода на новую систему стало меньше увольнений, поскольку отстающим уделяют намного больше внимания.

И все же — с учетом упорного нежелания менеджеров выделять плохо работающих из общей массы — вполне допускаем, что без аттестации

начальнику не станет легче указывать на слабого сотрудника. И все изученные нами компании по-прежнему располагают «планами по улучшению показателей» — для тех, кто, по мнению начальника, нуждается в помощи. Эти планы всегда небесспорны, ведь многие факторы, мешающие людям хорошо работать, нельзя устранить путем вмешательства руководства.

Юридические проблемы. Менеджеры по трудовым взаимоотношениям опасаются, что если перестать брать «баллы» за основу при планировании прибавок к зарплате и повышений по службе, станет гораздо больше обвинений в дискриминации. Это опасение представляется справедливым. Но аттестация не предотвращала субъективность. Она заставляла менеджеров каждый год пересматривать вклад каждого сотрудника в выполнение плана, но решения они принимали единолично и, значит, не были застрахованы от когнитивных искажений. И есть масса доказательств того, что случается, когда менеджеры кого-то дискриминируют, выставя незаслуженно низкие оценки, предостаточно.

По сообщениям руководителей Gap, перейти на новые методики их заставили жалобы на необъективность и неэффективность процесса аттестации — и подтвердившие эти жалобы исследования. Особенно часто жертвами предвзятости становятся рядовые продавцы (преимущественно женщины и представители меньшинств). Действительно, официальная аттестация скорее выявит необъективность, чем ограничит ее. Если у компании есть четкий способ оценки и индексы расчета премиальных, то легко проверить, не получают ли женщины и представители меньшинств более скромные надбавки, чем белые мужчины с такими же показателями.

С учетом вышесказанного остается только гадать, помогут ли новые методы в борьбе с дискриминацией. (См. врезку «Можно ли освободиться от когнитивных искажений при оценке?».) Gap пришла к выводу, что в результате отказа от баллов решения о денежных вознаграждениях и прочие решения стали более объективными. Другое дело, что они выносятся на основании нескольких качественных факторов, и надо понимать, что любая информация, которую рассматривает ответственное лицо, может быть необъективной.

Поток обратной связи. Информационные системы по управлению персоналом рассчитаны

на то, чтобы переводить ежегодную аттестацию в онлайн-режим и связывать ее с надбавками к зарплате, планированием преемственности и т. д. Но они не были рассчитаны на непрерывную обратную связь, и эта одна из причин, в силу которых «сверки» с подчиненными проводятся устно и не документируются.

Мир высоких технологий решил этот вопрос с помощью приложений, которые позволяют начальникам высказывать замечания и комментарии в любое время и записывать их, если нужно. В General Electric пользуются приложением PD@GE (PD расшифровывается как «performance development» — «развитие эффективности»). Оно позволяет менеджерам просматривать материалы предыдущих встреч и подытоживать эту информацию. С помощью этого приложения сотрудники могут при необходимости обратиться к начальнику за указаниями. Похожее приложение есть у IBM, только оно еще дает возможность служащим комментировать работу коллег и при желании ставить «в копию» начальника адресата. У компании Amazon есть для этого приложение Anytime Feedback. Большое преимущество этих программных средств заключается в том, что они позволяют начальникам быстро просматривать все тексты собеседований, когда наступает пора действий: назначения прибавки к зарплате, повышения в должности или перевода по службе.

Конечно, быть принимающей стороной всего этого безостановочного коучинга может быть утомительно. Что до критики со стороны коллег, то она не всегда полезна, несмотря на то что приложения позволяют общаться в режиме реального времени. Она обычно менее объективна, чем комментарии начальника, что подтвердит каждый, кто знаком с системой 360-градусной оценки. К тому же она может быть «подстроена» служащими, желающими помочь или навредить коллегам. (В Amazon, где культивируется беспощадная конкуренция, все заинтересованы в критике друг друга, а практика принудительного рейтинга как будто специально создана для того, чтобы вытеснять других на обочину.) Чем больше значения придается критике со стороны коллег, тем вероятнее проблемы.

Не всех работодателей жизнь заставляет менять что-то в процессах оценки работы сотрудников. В некоторых сферах и отраслях (продажи и финансовые услуги) все еще имеет смысл делать ставку на измеряемые результаты и вознаграждать за

личные достижения. Организациям с четкой общественной миссией традиционный метод аттестаций тоже служит вполне надежно. Но даже такие государственные организации, как NASA и ФБР, пересматривают свой подход к управлению эффективностью, поскольку поняли, что результатов люди добиваются вместе и что начальникам надо лучше обучать и развивать своих подчиненных.

Большую роль играет позиция руководства. Вот что, например, произошло в Intel. Два года, пока шел эксперимент, сотрудники не получали официальных аттестационных баллов, но получали отзывы о своей работе. Начальники и без всякой аттестации отличали хорошую работу от плохой и распределяли надбавки. Тем не менее руководство решило вопрос в пользу аттестации, веря, что она создает здоровую конкуренцию и позволяет четко видеть результаты. В Sun Communities, компании по производству сборных домов, дирекция тоже выступила против отмены аттестации, полагая, что без нее ответственности нет. А Medtronic, отменившая аттестацию несколько лет назад, теперь ее возрождает, так как купила ирландскую фирму Covidien, у которой более консервативные взгляды.

Есть фирмы, которые вернулись к прежним методам, но не полностью, — они стараются найти золотую середину. Как мы уже упоминали, «дала задний ход» Deloitte: сначала полностью отказалась от аттестации, а сейчас руководители проектов и менеджеры ежеквартально выставляют оценки по четырем параметрам, чтобы подробнее информировать служащих; это называется там «моментальными снимками эффективности». Недавно аналогичным образом поступила PwC: сотрудников, работающих с клиентами, перевела на гибридную систему. Они уже не получают один балл раз в году, но зато получают оценки в баллах за пять профессиональных навыков, плюс оценку развития. В случае PwC откат назад произошел по инициативе самих сотрудников, в первую очередь тех, кто готовил себя в партнеры: они хотели знать, какие у них шансы.

В страховой компании New York Life после отмены официальной аттестации процентные надбавки к зарплате стали оглашаться публично: их приравнивали к оценке эффективности. Это явление стало известно как «теневая аттестация», и, поскольку оно стало сказываться на других решениях, связанных с управлением персоналом, компания, в конце концов, вернулась к официальной аттестации.

Но New York Life сохранила другие изменения, которые успела внести в свою систему управления эффективностью (в том числе ежеквартальные собеседования между менеджерами и служащими), настаивая на приоритетности развития.

Интересно, оправдают ли себя эти компромиссные варианты. Их жизнеспособность тоже зависит от поддержки высшего руководства и соответствия корпоративной культуре. И все же в большинстве случаев выбор в пользу старых систем представляется проигрышным. Компаниям, которые не видят смысла в радикальном изменении, следует как минимум тщательно проверить, дает ли им их про-

цесс то, что нужно для решения актуальных проблем производительности и подготовки кадровой смены. Аттестация не была бы столь непопулярной в деловом мире, если бы в ней не было какого-то фундаментального изъяна. ☹

Питер Канпелли — профессор менеджмента Уортонской школы бизнеса, автор книг, в том числе — «Will College Pay Off? A Guide to the Most Important Financial Decision You'll Ever Make» (PublicAffairs, 2015 год).

Анна Тэвис — директор программы по управлению человеческим капиталом Колумбийского университета, а также редактор «People+Strategy» — журнала для руководителей HR-служб.

Кадровый переворот в AT&T

Джон Донован, Кэти Бенко

AT&T, компания со штаб-квартирой в Далласе, в прошлом веке создала всю инфраструктуру телеграфной и телефонной связи Соединенных Штатов. Когда-то она могла претендовать на статус «кузницы будущего». Но сейчас перед ней, как и перед многими организациями из технологического сектора, открывается будущее, в котором ее традиционные предприятия быстро устаревают. Отрасль переходит от кабелей и внешнего оборудования к интернету и «облаку», и AT&T спешит перестраиваться.

Перестройка связана с серьезными проблемами — в том числе для кадровой службы. В AT&T трудится 280 тыс. человек, большинство из которых получили образование и научились работать в другую эпоху. Средняя продолжительность службы в компании (если не брать в расчет сотрудников контактных центров) — от 12 до 22 лет. Но AT&T предпочла не набирать штат заново, а быстро повысить квалификацию своего персонала и убедить всех в том, что учиться нужно постоянно.

В ходе опроса, недавно проведенного Deloitte, 39% топ-менеджеров крупных корпораций отметили, что «с трудом могут» или «вообще не могут» найти нужных специалистов. Но задумка AT&T по переобучению огромного штата — поистине беспрецедентна. На карту поставлены десятки тысяч рабочих мест, миллиарды долларов акционерной стоимости и будущее одного из самых известных брендов в истории корпораций. В случае успеха

AT&T покажет всем, как старые технологические фирмы могут конкурировать с молодыми, рожденными в цифровую эру компаниями вроде Google и Amazon. В случае неудачи она наверняка лишится последователей, и ситуация на мировом рынке труда станет еще более напряженной.

Стремительно меняющиеся технические требования

Уже три года генеральный директор AT&T Рэндалл Стивенсон делает ставку на разнообразные беспроводные технологии. Самый свежий пример — сделка по приобретению оператора спутникового вещания DirecTV стоимостью \$63 млрд. Когда главу подразделения развлекательных технологий AT&T Джона Стэнки спросили, чем вызвано решение войти в новый бизнес, он ответил: «У нас не было выбора». Потребители хотят постоянно быть на связи. С 2007 по 2015 год трафик данных в беспроводных сетях AT&T вырос более чем на 150 000%. По прогнозам компании, к 2020 году 75% ее сетей будут программно определяемыми. В 2000 году этот показатель был близок к нулю. Это, по словам Стэнки, означает, что международный кадровый состав AT&T в большинстве своем «согласился работать в абсолютно новой и непривычной для компании среде».

В новой реальности сотрудникам требуется целый ряд технических навыков, в том числе в области кодирования, анализа и обработки данных,

Идея коротко

ПРОБЛЕМА

Перед AT&T, компанией, создавшей инфраструктуру связи в США, открывается будущее, в котором ее традиционные технологии быстро устаревают. Она спешит перестроиться, чтобы работать на цифровом рынке, а для этого ей нужны специалисты, разбирающиеся в новых технологиях.

РЕШЕНИЕ

Вместо того чтобы обновлять штат, AT&T решила быстро переучить своих сотрудников — 280 тыс. человек.

ПРОГРАММА

В рамках «Workforce 2020» сокращают количество должностей, упрощают показатели эффективности, снижают зависимость оплаты труда от выслуги лет, создают инструменты продвижения по службе. Благодаря партнерству AT&T с Udacity и Технологическим институтом Джорджии сотрудники могут учиться и получать необходимые навыки. Каждого человека поддерживают в стремлении искать новые возможности, получать новый опыт, занимать новые должности.

облачных вычислений. Многие из этих сфер развиваются так быстро, что традиционные методы обучения и повышения квалификации за ними не поспевают. Как говорит Скотт Смит, старший вице-президент AT&T по кадрам: «Можно выйти на рынок в поисках людей с техническими знаниями, но их не так уж много, и за ними охотятся все. А можно собраться с духом, засучить рукава и переобучить собственный персонал, чтобы восполнить недостаток знаний».

В 2013 году, когда стартовала эта кампания, AT&T на 25% увеличила годовой бюджет на обучение и профессиональное развитие персонала. С тех пор она направила \$250 млн на подобные программы и еще более \$30 млн — на финансовую поддержку обучающихся. В общей сложности знаниями, необходимыми на вновь возникших должностях, овладевают 140 тыс. человек. В 2015-м переученные сотрудники заняли в компании половину рабочих мест, связанных с технологиями; на их долю пришлось 47% повышений в технологических подразделениях AT&T.

Еще слишком рано оценивать результаты проекта, но повышение темпа и производительности труда заметно уже сейчас. За последние полтора года AT&T на 40% сократила продолжительность цикла разработки продуктов и на 32% — срок окупаемости. Недавно компания решила предоставлять «ресурсы по требованию», чтобы крупные корпоративные клиенты могли в режиме реального времени увеличивать пропускную способность своих сетей. От рождения этой идеи до создания услуги для 450 клиентов на 175 рынках прошло всего полгода. До 2014-го на то, чтобы разработать и выпустить такого рода предложение, потребовалось бы не меньше года.

Перспективный взгляд на управление кадрами

Первой задачей проекта AT&T (его назвали «Workforce 2020», или «W2020») было понять, какие навыки понадобятся компании и как обеспечивать себя необходимыми специалистами за счет внутренних ресурсов. Руководители составляли списки недостающих навыков и формулировали «будущие должностные обязанности» для себя и своих подчиненных. Каждый сотрудник отделов, занимающихся сетями и технологической стратегией, получил назначение на новую позицию и, чтобы занять ее, должен был пройти обучение или предоставить свидетельство о соответствующей профессиональной переквалификации.

В ходе проекта W2020 в компании сократили общее количество должностей — с 250 до 80. Это сделали, чтобы существенно упростить и стандартизировать должностную структуру и за счет этого повысить мобильность персонала и поощрить развитие взаимозаменяемых навыков. Скажем, в отделе информационных технологий 17 должностей, связанных с проектированием, разработкой и тестированием, переродились в одну — «специалиста по программному обеспечению». Остальные девять — например, руководителя группы и технического директора — превратились в «главного специалиста по работе с людьми». Теперь программисты пишут не только коды, но и тестовые скрипты и тестируют собственные коды. Инженеры-специалисты по надежности, которые раньше только испытывали оборудование, теперь создают программы, поддерживающие работоспособность систем. Подобное расширение обязанностей повышает гибкость кадровых ресурсов и маневренность самой компании. Чтобы управлять перегруппи-

ровкой профессиональных навыков, AT&T следующим образом изменила подход к кадровой работе.

Упростила показатели эффективности, чтобы более четко оценивать, какой вклад человек вносит в решение задач компании, и лучше учитывать рыночную стоимость должностей. Соответственно, выросла зарплата особо востребованных специалистов: по информационной безопасности, информатике, анализу и обработке данных и т. д.

Повысила требования к производительности труда. Например, в подразделении, ответственном за технологии и операционную деятельность, количество сотрудников, получающих два высших балла при оценке производительности по пятибалльной шкале, уменьшилось на 5%, тогда как число получающих два низших балла увеличилось на 37%.

Преобразовала систему оплаты труда: снизила зависимость от выслуги лет, повысила зависимость от востребованных профессиональных навыков и ввела больше переменных, чтобы мотивировать лучших сотрудников.

Компания с самого начала не скрывала, что людям придется переучиваться в личное время — и в некоторых случаях за собственный счет. На начальном этапе было очень сложно убедить квалифицированных специалистов в необходимости таких перемен. Многие из них состоят в крупнейшем в стране профсоюзе — туда входит примерно половина штата AT&T. Чтобы люди охотнее переквалифицировались, в профсоюзном договоре прописали детали программы развития и обучения персонала. Профсоюз поддерживает инициативу компании по переподготовке сотрудников, понимая, чем грозит трудовому коллективу отказ от обучения.

Приведем пример. Специалист службы технической поддержки Джекоби Дэвис работает в AT&T 19 лет. За это время он побывал в разных отделах — продаж, снабжения, сопровождения ПО и даже обслуживания линии 911. Учитывая, что компания переходит на технологию голосовой связи по IP-протоколу и сосредотачивает внимание на программном обеспечении, Дэвис переучивается в надежде получить место специалиста по обработке данных. «Невозможно даже сравнивать то, к чему мы идем, и старые технологии, с которыми я имею дело. Это как день и ночь», — отмечает он.

Дэвис говорит, что многие его коллеги работают в AT&T более четверти века с техникой, которая вот-вот устареет. «Для всех нас вопрос стоит так:

или я делаю этот кульбит, или ухожу, когда компания откажется от оборудования, в котором я разбираюсь».

Тем не менее, у многих сотрудников проект W2020 вызывает опасения. Глен Льюри, генеральный директор AT&T Mobility, подразделения, предоставляющего услуги беспроводной связи, признает: несмотря на то что план преобразований хорошо проработан, неопределенность остается. Люди, много лет занимавшие один и тот же пост и получавшие за это хорошие деньги, беспокоятся, найдут ли они себе место, хватит ли у них навыков и квалификации.

Один из принципов проекта — каждому дается шанс измениться вместе с организацией. За счет этого AT&T стремится свести к минимуму количество увольняющихся или теряющих работу. Сокращение штата неизбежно, и все же компания надеется решить этот вопрос за счет текучести кадров. Но тем, кто не готов меняться, в конце концов придется уйти, так как для них почти не останется работы.

Инструменты для сотрудников

Чтобы помочь людям перестроиться, отдел кадров в январе 2014 года запустил онлайн-платформу самообслуживания и выложил туда массу инструментов и программ по управлению эффективностью, развитию карьеры, а также семинары на разные темы: от виртуализации и облачных вычислений до «технологий в движении» и «преобразования средств связи».

Вот некоторые из наиболее популярных инструментов, которые там представлены.

Профессиональная характеристика — программа для оценки профессиональных качеств, опыта работы и квалификации. Она подсчитывает количество навыков сотрудника и выдает ему общую характеристику, в которой перечислены его сильные стороны и намечен план развития карьеры. Сопоставив полученную информацию с описанием новых должностей, можно понять, какие знания следует приобрести. Эта же программа находит вакансии в других подразделениях и подсказывает, с помощью каких ресурсов можно овладеть требуемыми навыками.

Карьерная информация — инструмент, помогающий принимать решения о развитии карьеры. Он анализирует тенденции найма персонала и описания должностных обязанностей (с указанием

КАК AT&T ОТСЛЕЖИВАЕТ СВОИ УСПЕХИ

Оценка результатов — важнейший элемент программы переобучения «Workforce 2020». Чтобы получить представление о ее качестве и эффективности, AT&T делит результаты на четыре категории: деятельность, «гидравлика», бизнес-результаты и отношение.

Под «деятельностью» понимается создание и внедрение проектов, направленных на увеличение числа специалистов, которые понадобятся компании в дальнейшем. Нужно разработать показатели производительности труда и новые системы начисления зарплаты, чтобы учитывать не столько выслугу лет, сколько результаты и сравнительную ценность должностей. Необходимо научить людей пользоваться инструментами развития карьеры. Эти проекты также подразумевают запись на учебные курсы, их прохождение, получение сертификатов и степеней.

Под «гидравликой» подразумевается упрощение передвижения кадров в любых направлениях: вверх по служебной лестнице, вниз, по горизонтали, по диагонали. Успех в этой категории определяется количеством людей, занявших новые должности. Результаты оцениваются самые разные — особенно важны такие, как подготовка собственных специалистов на технические должности (с 2012-го по 2015-й этот показатель вырос более чем на 20%), скорость заполнения вакансий и стоимость подбора персонала.

«Бизнес-результаты» — это повышение производительности труда, удержание высококвалифицированных сотрудников, а также продолжительность цикла разработки продукта. Например, время, необходимое для того, чтобы новые конкурентные предложения проходили путь от идеи до потребителя, с 2014 года сократилось вдвое.

«Отношение» — это восприятие репутации AT&T как в самой компании, так и за ее пределами. Среди показателей — готовность рекомендовать AT&T в качестве работодателя, а также упоминание в СМИ и отзывы отраслевых аналитиков. Например, в 2015 году было опубликовано 1600 статей, посвященных ПО для работы с сетями. В 21% этих статей AT&T упоминалась как мировой лидер.

диапазона зарплат и количества сотрудников на каждой из должностей). Люди, заинтересованные в работе, скажем, в области сетевых услуг на территории США, могут увидеть, что в 2015 году AT&T предлагала почти вдвое больше подходящих им рабочих мест, чем в 2012 году. А в сфере ИТ за тот же период мест стало, наоборот, на 200 с лишним меньше.

Моделирование рабочей ситуации — программа, имитирующая реальные условия работы и оценивающая поведение пользователей в этих условиях. Она помогает понять, подходит человеку та или иная должность или нет.

После того как сотрудники выявят пробелы в своем профессиональном образовании, им предстоит самостоятельно эти пробелы восполнить. К их услугам онлайн-курсы, программы дополнительного образования и аттестации. Большинство тратит на переподготовку от 5 до 10 часов в неделю. Вариантов существует несколько.

Индивидуальные курсы. К маю 2016 года сотрудники компании прослушали более 1,8 млн курсов по теме «новые технологии» — в основном дистанционно. Стоимость обучения — \$200 в месяц; за эти деньги можно пройти неограниченное количество курсов без обязательства окончить их к определенному сроку. Успешным выпускникам AT&T возмещает половину потраченной суммы. Кроме того, за прохождение программ и сданные зачеты выдаются сертификаты. К концу 2015 года компания выдала 117 тыс. сертификатов 53 тысячам своих сотрудников.

«Наностепени». Программы из нескольких курсов позволяют получить образование по самым востребованным техническим специальностям. Чтобы переучиться на ПО-специалиста, программисту надо прослушать в среднем 25 курсов. Чтобы стать специалистом по IP-сетям, ему придется пройти восемь курсов, а специалистом по защите информации — три. На получение «наностепени» обычно уходит от полугода до года.

Онлайн-магистратура. Технологический институт Джорджии, Udacity и AT&T разработали онлайн-программу, позволяющую получить официальный диплом магистра по специальности «информатика». Это первый подобный курс, представленный на открытой образовательной площадке. Стоимость обучения — \$6600 (за очный аналог этой программы пришлось бы отдать \$45 000).

AT&T оказывает учащимся финансовую помощь — до \$8000 в год на прохождение магистерской или «нанопрограммы»; максимальная выплата получающим неполное высшее образование составляет \$25 000, полное —

\$30 000. В начале 2016 года в онлайн-магистратуру записалось 323 сотрудника и 1101 человек уже получал «наностепени». Кроме того, вместе с Udacity и Технологическим институтом Джорджии AT&T запустила учебные программы для всех желающих, чтобы подготовить свежие кадры, способные занять в компании новые должности.

Новая модель: больше гибкости

Обучение — лишь одна из частей проекта AT&T. Не

менее важно начать мыслить по-новому: рассматривать развитие карьеры не как подъем по корпоративной лестнице, а как движение по трехмерной решетке в разных направлениях. В индустриальную эпоху общепринятой метафорой профессионального роста и карьерного пути была служебная лестница. Ее правила — перемещение только по вертикали — были понятны всем, и системы поощрения их постоянно поддерживали. «Решетка» же символизирует профессиональное развитие, траектория которого все время меняется, сообразуясь с обстоятельствами, и принимает разнонаправленный, зигзагообразный характер.

Новый подход поддерживает горизонтальные, диагональные, восходящие и нисходящие карьерные передвижения. Он дает массу возможностей для обучения и узаконивает порядки, которые плохо согласуются с «лестничной» моделью. Хотя «решетки» во всех компаниях разные, они предлагают целый ряд вариантов профессионального роста и создают безбарьерную рабочую среду, в которой можно и нужно учиться.

В основе этого подхода лежит концепция личной ответственности за собственное развитие. АТ&Т заявляет: каждый имеет полное право получать новые знания, должности и опыт. Это отвечает требованиям современной экономики: сегодня продолжительность службы на одном месте составляет в среднем 4,6 года, так что, даже покинув АТ&Т, люди смогут добиться успеха в других организациях. «Мы превращаемся из компании, в которой человек становится специалистом в конкретной области, в компанию, где постоянно нужно осваивать что-то новое», — говорит Дэвис.

Все это означает следующее: АТ&Т пытается стать гораздо маневреннее и освоить методики, характерные для стартапов. Она уже сейчас использует краудсорсинг, создает непрерывные рабочие циклы и формирует небольшие производственные команды. Брукс Маккоркл, президент АТ&Т Partner Solutions, убеждена: «Настанет время, и в компании не останется отдельных департаментов маркетинга и финансов. Все будут трудиться бок о бок в маленьких проектных группах. Работая так, люди познакомятся с разными частями организации и должностями, которые в будущем могут их заинтересовать».

АТ&Т стремится создать культуру, позволяющую сотрудникам реализовать себя, и не хочет бросать тех, кто помог ей добиться нынешнего положения на рынке, — она хочет вкладываться в них. Но, чтобы оставаться прибыльной, АТ&Т должна двигаться дальше. Как недавно отметил Стивенсон в интервью *The New York Times*, компании надо смотреть в будущее и меняться; если с переобучением и перестройкой ничего не выйдет, то, сказал он, «помяните мое слово, через три года мы будем бороться с деградацией». ☹

Джон Донован (John Donovan) — директор по стратегическим вопросам и президент группы в АТ&Т, ответственный за технологии и операционную деятельность; работает в Далласе. *Кэти Бенко* (Cathy Benko) — заместитель председателя совета директоров и управляющий директор Deloitte LLP; автор нескольких популярных книг; работает в Сан-Франциско.

Как не отвлекаться на гаджеты

Ларри Розен и Александра Сэмюэль

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПЕРЕГРУЗКИ — едва ли не главная проблема современных сотрудников. Днем и ночью на наши компьютеры, ноутбуки, планшеты и смартфоны приходит столько сообщений и уведомлений, что сосредоточиться практически нереально. Зато отвлекаться и прокрастинировать очень удобно.

Стремление быть постоянно на связи мешает и профессиональной, и личной жизни. Мы растрчиваем внимание, силы и время на маловажную информацию и действия. Мы постоянно заняты — но мало что успеваем. Как показали последние исследования Клиффорда Насса и его коллег из Стэнфордского университета, люди, регулярно переключающиеся с одного источника информации на другой, менее внимательны, хуже запоминают факты и управляют делами, чем те, кто сосредоточивается на чем-то одном. Как результат — снижение интереса и производительности труда в офисе и дома. По сообщениям некоммерческого консорциума Information Overload Research Group, состоящего из бизнесменов, ученых и консультантов, работники умственного труда в США тратят 25% времени на то, чтобы разгрести гигантские и постоянно растущие завалы из данных, и это обходится стране в \$997 млрд в год.

Большинство людей сходится во мнении: необходимо контролировать информационные потоки, иначе они захлестнут нас. Но как это сделать? Мы задали этот вопрос двум экспертам: психо-

логу Ларри Розену и специалисту по цифровым технологиям Александре Сэмюэль. Мы полагали, что столь разные люди дадут «непересекающиеся» друг с другом советы, — и оказались правы. Розен убежден, что мы должны уклоняться от потока информации и заниматься тем, что наполняет нас энергией. Сэмюэль же считает, что лучший способ не отвлекаться на гаджеты — рационально их использовать. Если объединить эти идеи, то получится неплохая инструкция для начинающих.

Делайте перерывы

Марко, 38-летний менеджер, каждое утро, не вставая с постели, отвечал на почту со смартфона. За завтраком он читал новости в приложении CNN и, даже сев за руль, посматривал на экран телефона. В офисе его так отвлекали письма и СМС, что он с трудом выполнял важные задания, а коллеги жаловались, что он рассеян на совещаниях. По вечерам, вместо того чтобы общаться с женой и детьми, он сидел «в телефоне» или за ноутбуком. Во всем этом Марко признался мне, когда я выступал в школе его детей. Он спросил, смогу ли я помочь ему измениться. Я заверил его, что это возможно и что он такой не один.

Уже несколько лет психологи изучают значительные перемены во взаимоотношениях человека и техники. Одно из исследований на эту тему мы с коллегами провели в 2008 году и повторили в 2014-м. Мы показывали представите-

лям трех поколений — бэби-бума (те, кто родился после Второй мировой войны), поколения X (родились в 1965—1979) и интернет-поколения (родились в 1980-е) — список из 132 видов деятельности, сгруппированных по парам (всего — 66 пар).

Нашей задачей было выяснить, что из этого они обычно делают одновременно. Мы спрашивали, например, «Бывает ли так, что вы работаете в интернете и пишете СМС?» или «Вы проверяете почту во время еды?». В 2008 году бэби-бумеры выбрали 59% пар, поколение X — 67%, интернет-поколение — 75%.

В 2014-м эти показатели выросли: бэби-бумеры отметили 67% пар, поколение X — 70%, интернет-поколение — 81%. К участию во втором исследовании мы привлекли представителей поколения i (1990-е) — и они указали на 87% пар, даже если одно из занятий в паре само по себе казалось им сложным.

Многозадачность не всегда полезна. Одновременно делать две вещи хорошо можно, только если как минимум одна из них доведена до автоматизма. Например, можно идти и жевать жвачку. Но проверять почту во время совещания? Читать Facebook и работать? Исследования показали, что само наличие телефона снижает производительность труда и качество работы и что студенты, отвлекающиеся во время учебы, дольше овладевают материалом и ощущают больший стресс. Глория Марк из Калифорнийского университета в Ирвайне подсчитала, что человек в среднем работает около трех минут, прежде чем отвлечься (обычно на электронное общение), а на то, чтобы вернуться к работе, у него уходит 20 минут.

Некоторые считают, что попали в зависимость от электронных устройств. Но зависимость ассоциируется с удовольствием, а мы от этого, скорее, страдаем, так что я бы сформулировал это иначе. Более точными мне кажутся термины FOMO (страх пропустить что-то важное), FOBO (страх остаться без связи) и номофобия (страх оказаться вне зоны действия сети) — это формы тревожности, граничащие с навязчивыми состояниями и маниями. Люди «залезают» в компьютер, планшет, телефон потому, что боятся позже всех что-то узнать, запоздать с ответом, с комментарием или лайком.

Это подтверждают исследования. Мы обнаружили, что многие люди, независимо от возраста, включают смартфон каждые 15 минут или

чаще — а если такой возможности нет, приходят в волнение. Моя коллега Нэнси Чивер привела 163 студентов в лекционный зал и попросила их сидеть молча, не работая и не пользуясь телефонами, а затем в течение часа оценивала уровень их тревожности. Состояние испытуемых, которые обычно редко пользовались смартфонами, не изменилось. Те, кто привык включать смартфоны от случая к случаю, встревожились, но потом успокоились. У «сидящих в телефоне» сутки напролет уровень тревожности подскочил и продолжал расти.

Как же успокоиться и перестать отвлекаться? Я рекомендую три стратегии, направленные на временный уход от гаджетов ради возможности сосредоточиться.

Прежде всего, вырваться из цифровых объятий помогут поведенческие шаблоны. Проверьте все свои устройства, затем закройте их и поставьте телефон на бесшумный режим. Заведите таймер на 15 минут. Когда он прозвенит, уделите гаджетам одну минуту. Продолжайте в том же духе, пока не доведете перерывы до часа или пары часов.

Вторая стратегия родилась под влиянием изысканий Натаниэла Клейтмана, установившего, что работа мозга подчинена 90-минутным циклам покоя и активности. Каждые полтора часа надо делать перерыв-подзарядку, особенно если мозг перегружен работой с разными источниками информации. Даже 10-минутная прогулка произведет успокаивающий эффект. Можно также послушать музыку, заняться спортом или помедитировать.

И третье: уберите гаджеты из спальни. Специалисты Национального фонда сна (NSF) и клиники Майо заметили, что приборы на светодиодах голубого свечения мешают нормальному сну, который важен для усвоения знаний, удаления ненужной информации и токсичных побочных продуктов деятельности нейронов. NSF рекомендует воздерживаться от просмотра цифрового контента за час до сна, а клиника Майо — приглушать свечение используемых вечером экранов, не подносить их к лицу ближе, чем на 35 см, и выносить из комнаты перед сном. Цель — заблокировать выброс нейромедиаторов, стимулирующих мозг, и усилить выработку мелатонина.

Я уговорил Марко периодически «отключаться от сети» и устраивать себе отдых. Он стал совершать короткие прогулки, а на ночь оставлять

телефон на кухне. Через месяц он научился откладывать гаджеты на полчаса, почувствовал себя счастливее, стал внимательнее.

Мы обращаемся к технике, чтобы развеять свои тревоги, — но передозировка только усугубляет их. Чтобы разорвать порочный круг, нужно ограничить использование цифровых устройств.

Ларри Розен (Larry Rosen) — профессор психологии Университета штата Калифорния в Домингес-Хиллс, один из редакторов книги «The Wiley Blackwell Handbook of Psychology, Technology and Society» (Wiley, 2015).

Гаджет против гаджета

Я 20 лет наблюдаю, как люди обращаются с технологиями, и поняла: клин клином вышибать в данном случае не только можно, но и нужно.

В цифровую эпоху отключить все устройства — не выход. Мы работаем, общаемся и дружим через экраны, и мало кто может позволить себе не быть на связи большую часть дня (или по вечерам и выходным). Недавнее исследование Tata Communication показало, что американцы, европейцы и азиаты проводят в интернете более пяти часов в день и, если доступа к сети нет, 64% из них испытывают тревогу.

Тиффани Содер, президент брендингового и маркетингового агентства Element Three, знает, с какими проблемами сталкивается руководитель растущего бизнеса, вынужденный постоянно быть на связи. Когда в 2011 году компания показала потрясающие результаты и подписала договор с крупным клиентом, Тиффани была готова рассказать о ней и о себе миру. Она понимала, что нужно завести Twitter, — но это значило взять на себя дополнительные обязанности, а ей и так приходилось отвечать на массу сообщений. «Электронная почта была моим кошмаром, — вспоминает она. — Казалось, я работаю не на себя, а на нее».

Но дело было не в устройствах и технологиях, а в том, как Тиффани их применяла. Подобно многим руководителям, она не пользовалась инструментами, призванными облегчить онлайн-коммуникацию и сделать ее максимально продуктивной.

Первое, что нужно предпринять, — избавиться от иллюзии, что можно все успевать: обрабатывать все письма, читать все важные новости, еже-

дневно писать глубокомысленные посты. Вместо этого нужно поставить себе цель сортировать и ограничивать получаемую информацию, а также оптимизировать работу с важными данными.

Далеко не на все письма нужно тут же отвечать, не все отраслевые новости важно знать. Сократить количество входящих сообщений может быть непросто; большинство людей, которых я консультировал, боятся что-нибудь пропустить. Но, начав отфильтровывать лишний «шум», они понимают, что стали лучше общаться с клиентами и коллегами, сохранили прежний уровень информированности и успевают поддерживать свой профиль в соцсетях, — все это без лишней траты времени.

Электронная почта может стать одним из мощнейших отвлекающих факторов. Если у вас накапливается куча неотвеченных писем или вы стремитесь отвечать на каждое, не успевая выполнять остальные дела, вам нужно автоматизировать хотя бы часть этой работы. Outlook, Gmail и большинство других почтовых клиентов позволяют устанавливать правила и фильтры, отсеивающие все сообщения, кроме важнейших. Менее срочные письма можно перенаправлять в соответствующие папки и просматривать позже.

Есть ряд писем, не требующих мгновенной реакции: информационные бюллетени, подтверждения покупок, корпоративная рассылка, уведомления соцсетей и даже приглашения на встречи (если они сразу экспортируются в календарь и отображаются там). Не волнуйтесь, они не исчезнут — просто отправятся в тематические папки и будут ждать, пока у вас появится время. Выделяйте на работу с ними по часу в день или в неделю.

Фильтрация почты позволит вам быстро и комфортно сортировать и просматривать полученные сообщения. А если вы боитесь пропустить важное письмо, периодически пролистывайте весь массив входящих.

Автоматизация тоже облегчает чтение новостей. Многие интересуются новостями магазинов, известных людей, тематических форумов — но если вы ищете их по всей сети или просматриваете множество малополезных постов или статей, вы зря тратите время. Лучше начните собирать важнейшую информацию с помощью агрегатора — например, feedly (он работает и на компьютерах, и на мобильных устройствах), Flipboard или

Reeder. Вы можете подписаться на любимые новостные ресурсы, блоги, форумы и аккумуляровать все важные сообщения в одном месте. Читайте их раз в день или пару раз в неделю.

Этот подход особенно полезен, если вы четко определяете, какие статьи вам нужны. При настройке требований к поиску попробуйте разные сочетания ключевых слов и хэштегов (например, «производительность И #автоматизация»), а затем направьте результаты в один или несколько RSS-каналов. Такие каналы есть не у каждой поисковой системы, а некоторые умудряются их глубоко запрятать, но как только вы получаете URL-адреса для уже созданных каналов, их можно скопировать в агрегатор.

Помните: читать все невозможно и не нужно. Вам требуются значимые новости и данные по конкретной теме плюс немного дополнительной информации для размышления и нечто уникальное, чем можно поделиться.

А как быть с онлайн-общением? Лайки, комментарии и твиты помогают наращивать профессиональный авторитет и строить новые отношения, но отнимают много времени. Поэтому я советую перегруженным менеджерам автоматизировать хотя бы часть работы.

Например, с помощью того же агрегатора. Большинство подобных приложений позволяет размещать посты в Twitter, LinkedIn и Facebook одним нажатием кнопки. Но еще лучше инструменты вроде Hootsuite, Buffer или Social Inbox: с их помощью можно писать в несколько сетей сразу и задавать график публикаций. Единожды настроив подобную систему, вы будете меньше чем за час создавать обновления на целую неделю. Просто по мере чтения статей в агрегаторе ставьте самые полезные в очередь для размещения в соцсетях и добавляйте к ним комментарии. Это очень удобно и незатратно — вы сможете каждый день что-то публиковать, даже если времени на поиск интересных ссылок у вас не будет.

Сегодня Тиффани пользуется всеми преимуществами автоматизации. Фильтры Gmail позволяют ей отделять рекламные рассылки и уведомления соцсетей от важных сообщений, так что, проверяя почту в течение дня, она просматривает только самое важное. Пару раз в неделю она читает все остальное и размещает наиболее полезные отраслевые новости в соцсетях с помощью Social Inbox. Теперь она уже не раба папки «Входящие», ей удалось освободить вечера для личной жизни, а компания Element Three процветает.

Автоматизация не устраняет тягу к гаджетам, но помогает бороться с ней. Фильтры электронной почты, агрегаторы, планировщики записей в соцсетях и другие инструменты существенно упрощают отбор действительно актуальной информации. Вы сможете разгрузить себя и сосредоточиться на важнейших задачах.

Александра Сэмюэль (Alexandra Samuel) — эксперт в области онлайн-поведения, автор книги «Work Smarter with Social Media» (Harvard Business Review Press, 2015); ранее проводила исследования социальных медиа для «Vision Critical», компании — лидера в области клиентской аналитики, работавшей с некоторыми организациями, упомянутыми в статье.

Интроверты склонны крайне низко оценивать работу коллег-экстравертов, утверждает в исследовании студентов МВА. Возможно, они стремятся таким образом скорректировать несправедливое, с их точки зрения, распределение ролей в коллективе.

«INHERENTLY RELATIONAL: INTERACTIONS BETWEEN PEERS' AND INDIVIDUALS' PERSONALITIES IMPACT REWARD GIVING AND APPRAISAL OF INDIVIDUAL PERFORMANCE», АМИР ЭРЕС, ПОЛИН ШИЛПЗАНД, КИТ ЛИВИТТ, ЭНДРЮ ВУЛУМ, ТИМОТИ ДЖАДЖ

Оклад, премии, комиссионные — что держит людей в тонусе

Даг Чунг

До того, как я начал преподавать в бизнес-школе, я работал консультантом по вопросам управления. Один из проектов, в котором я участвовал, оказал сильнейшее влияние на мою профессиональную судьбу. Мы изучали работу торговых агентов азиатского подразделения глобальной компании, производившей товары массового спроса. Компания занималась разъездной торговлей, то есть ее продавцы объезжали семейные магазинчики и предлагали им свою продукцию. И вот что меня удивило: менеджерам приходилось бесконечно выслушивать жалобы продавцов по поводу их оплаты труда.

Агенты рассказывали о тяготах своей трудовой жизни. Их нормы непосильны для простого смертного. Или у них плохая территория — там много заказов не получить. Иногда они требовали справедливости: агент, который выполнял норму и хорошо зарабатывал, хотел, чтобы начальник призвал к порядку коллегу: тот греб деньги лопатой лишь потому, что ему повезло с территорией. И так далее — можете продолжить сами: к своей зарплате у продавцов было множество претензий.

О принципах оплаты труда постоянно говорили не только продавцы. Компания с азартом тасовала элементы своей системы, пытаясь понять, как лучше стимулировать агентов, увеличить доходы или повысить рентабельность денег, которые она платила торговому персоналу, а это была значительная часть ее маркетингового бюджета. Система

оплаты труда продавцов у компании была вполне примитивная: агенты получали оклад и комиссионные, которые составляли примерно 1% продаж. Руководителей беспокоило, что система слишком заточена на результаты и что торговым агентам переплачивают или недоплачивают из-за неподвластных компании факторов. И зарплату стали рассчитывать с учетом не только дохода от продаж, но также качества работы и трудового рвения агентов. Скажем, по новой системе часть зарплаты зависела от удовлетворенности клиентов — ее оценивали с помощью опросов, по количеству потенциальных заказчиков, которых обошел агент (даже если они ничего не купили), и сохранения существующих.

Благодаря в основном тому проекту я и заинтересовался передовыми схемами оплаты труда продавцов и стал читать научные статьи по теме. Спустя время я получил степень PhD по маркетингу в Йельском университете, где изучал теорию и практику управления торговым персоналом и оплаты его труда, — эту тему я изучаю и теперь в Гарвардской школе бизнеса.

Хотя мало кто из ученых занимается этой отраслью знания — теперь большинство предпочитает модную тему маркетинга, в частности использование социальных сетей и интернет-рекламы, — за последние десять лет она превратилась в перспективное научное направление. Некоторые фундаментальные теории, разработанные в 1970-

Идея коротко

ИССЛЕДОВАНИЕ

Последние десять лет исследователи, изучающие проблему оплаты труда торгового персонала, переносят свои эксперименты из лабораторий в реальные условия: выполняют эмпирический анализ данных компаний о продажах и выплатах продавцам и ставят эксперименты с участием реальных торговых агентов.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Компаниям удается продавать больше, если они перестают устанавливать «потолок» для комиссионных и повышать торговым агентам нормы после удачного года (это их демотивирует). А сложносоставная схема оплаты труда — с комиссионными, квартальными бонусами, премиями за перевыполнение плана может заинтересовать широкий круг продавцов.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ

Многие компании, желая усовершенствовать ценовую политику, продажи или дизайн сайта, проводят эксперименты. Поскольку оплата труда продавцов — большая статья расходов, а их эффективность — главное условие повышения доходов бизнеса, компаниям следует проводить эксперименты и исследования, чтобы понять, как лучше всего платить своим продавцам и мотивировать их.

х и 1980-х, по-прежнему современны, но ученые начали тестировать их с помощью двух новых для этой сферы методов: эмпирического анализа продаж компаний и их данных о зарплате, а также полевых экспериментов, в которых исследователи тестируют разные схемы заработной платы на разных группах торговых агентов, а затем сравнивают результаты.

Исследования новой волны уже сейчас доказывают, что некоторые общепринятые принципы оплаты труда скорее вредят продажам. В частности, ограничения комиссионных, установленные в большинстве крупных компаний, расхолаживают лучших продавцов и не способствуют их трудовому рвению. Или изменение плана по продажам — если торговый агент в прошлом году перевыполнил свою норму, то в этом ему ее повышают — может негативно сказаться на долгосрочных результатах компании. Полевые эксперименты, в отличие от лабораторных, дают новую информацию и о том, насколько для мотивации продавцов важно, когда они получают премии и в каком виде.

Далее я расскажу об этих исследованиях и о том, как лучше воспользоваться их выводами. Благодаря новому знанию компании не только смогут придумать более надежные схемы оплаты труда своих торговых агентов, но и, возможно, сократить количество часов, которые менеджеры тратят, выслушивая жалобы на несправедливую зарплату.

Чем опасны сложные системы оплаты труда

Исследователи систем оплаты труда продавцов всегда отталкивались от теории принципала — агента. В экономической науке она описывает проблему, которая произрастает из конфликта интересов принципала, например компании, и нанятого им агента — сотрудника. Допустим, компания хочет, чтобы ее люди работали максимально произ-

водительно, а сотрудники, получающие фиксированный оклад, норовят работать вполсилы — если никто не контролирует их. Системы материальных поощрений и выплат, зависящих от результатов труда, включая опционы для высшего руководства, обычно преследуют одну и ту же цель — согласовать интересы принципалов и агентов. Придуманные для продавцов схемы, которые предполагают выплату комиссионных, — лишь один из примеров.

Продавцам задолго до того, как экономисты начали писать о проблеме принципала — агента, платили проценты от выручки. Компании выбирают этот принцип как минимум по трем причинам. Во-первых, краткосрочные результаты работы продавца, в отличие от большинства других специалистов, легко измерить. Во-вторых, работу коммивояжеров почти или вообще никто не контролирует. Комиссионные дают менеджерам некоторую власть и хотя бы отчасти возмещают невозможность проверить, действительно ли агент объезжает клиентов или в это время играет в футбол. В-третьих, торговые агенты, как правило, более азартны, чем представители иных профессий, поэтому им подходит схема оплаты, позволяющая зарабатывать все больше и больше.

В 1980-х было проведено несколько исследований, и благодаря им компании откорректировали свои схемы оплаты труда, в которых упор делался на комиссионные. Раджив Лал из Гарварда с несколькими коллегами изучал, как системы оплаты труда связаны с характерным для отрасли уровнем неопределенности в продажах. Оказалось, что чем выше этот уровень, тем вероятнее, что продавцы будут получать главным образом фиксированный оклад; чем он ниже, тем значительнее будет роль комиссионных. В качестве примера приведем Boeing. Часто торговые агенты фирмы годами ведут переговоры с авиакомпаниями, прежде чем те

закажут новые самолеты. В такой ситуации удерживать людей, если бы их зарплата зависела прежде всего от комиссионных, было бы невозможно. Иная картина в отраслях с быстрыми и частыми продажами, например в которых агенты предлагают покупателям товары на дому и теоретически могут получать деньги каждый час. В таких отраслях результаты больше зависят от усердия продавцов, то есть тут выше уровень определенности, поэтому компании платят своим торговым агентам в основном (или только) комиссионные.

Авторы другого важного исследования конца 1980-х — Бенгт Хольмстром и Пол Милгром. В своей сугубо теоретической работе они делали вывод о том, что оптимальный в целом принцип оплаты труда торговых агентов — комиссионные по фиксированному проценту, независимо от того, сколько они продали. Ученые утверждали, что если слишком усложнить формулу оплаты труда — предусмотреть множество видов бонусов или градаций в структуре комиссионных, связав их с выполнением плана за определенный период, — агенты придумают, как надуть компанию. Проще всего химичить со сроками продаж. Если, скажем, торговому агенту надо выполнить годовую норму, он может с согласия хорошо к нему относящегося клиента изменить дату продажи, намеченной на январь, указав, что она произойдет в последних числах декабря. А если агент, наоборот, уже выполнил свой план, у него может появиться искушение записать декабрьскую продажу в январь — и создать задел на следующий год.

Хотя совсем простой принцип оплаты труда, вроде предложенного Хольмстромом и Милгромом, кажется очень разумным (в том числе потому, что его применять легче и дешевле всего), многие компании предпочитают более сложные схемы. Они считают, что каждый торговый агент по-своему уникален, у каждого свои потребности и своя мотивация, а значит, схема из многих элементов придется по душе более широкому кругу продавцов. Но чтобы конкретный человек хорошо работал, надо, по идее, предусмотреть схему оплаты труда именно для него. Скажем, для одних важнее всего деньги, для других — признание, для третьих — неденежное вознаграждение вроде турпутевки или подарочной карты. Одних в тонусе держат квартальные премии, других — годовые. Но работать по таким индивидуальным планам было бы чрезвычайно сложно и дорого, и компании боятся,

что люди будут обсуждать свою зарплату, а значит, начнутся обиды и жалобы на несправедливость. Так что пока такие схемы оплаты труда — большая редкость.

Проблема справедливости тянет за собой и другие. Например, компании понимают, что в любом деле, в том числе в продажах, многое зависит от удачи. Если на территории торгового агента компании, производящей безалкогольные напитки, открывается Walmart, продажи — и комиссионные — у него подскочат, но это будет не его заслугой, и компания, по сути, будет платить за счастливый билет. Но если агент начинает меньше получать из-за того, что ему не везет, он может уйти из фирмы, что плохо отразится на ее бизнесе. Поэтому, несмотря на минусы сложных схем оплаты труда, компании часто усложняют свои системы, чтобы привлечь торговых агентов разного типа и минимизировать фактор везения, устанавливая фиксированные ставки комиссионных или платя людям не за совершенные продажи, а за потраченные усилия, например за количество сделанных звонков.

Использование фактических данных

Исследования принципов оплаты труда продавцов последнего десятилетия кардинально отличаются от проводившихся в 1980-х тем, что более поздние основаны не только на теории. Компании обычно держат в секрете, как они начисляют зарплату, тем не менее исследователям удается уговорить их раскрыть эту информацию — отчасти это объясняется вниманием, которое сейчас уделяют «большим данным». Руководители надеются, что, если они пустят ученых в святая святых, те проанализируют их данные с помощью сложных математических инструментов и методов оценки и объяснят, как лучше стимулировать персонал. Новые эмпирические исследования преподнесли некоторые сюрпризы, но подтвердили кое-что из того, что мы уже знали об оптимальных способах оплаты труда торговых агентов.

Один из первых таких материалов опубликовал в 2008 году Том Стинберг, профессор бизнес-школы Дардена Виргинского университета. Он убедил фирму, поставившую офисное оборудование корпоративным клиентам, предоставить ему информацию о продажах и оплате труда за несколько лет. Получив единственные в своем роде данные, он проанализировал, сколько продали и заработали отдельные продавцы и как оплата труда отразилась

Выбрать принцип оплаты труда продавцов

Схемы оплаты труда торгового персонала должны соответствовать стратегии компании, стимулировать широкий круг продавцов, быть справедливыми, понятными и посильными для бюджета компании. Разрабатывать такую систему нужно последовательно.

ШАГ 1	ШАГ 2	ШАГ 3			ШАГ 4	ШАГ 5
ОПРЕДЕЛИТЕ УРОВЕНЬ ЗАРПЛАТЫ Это важно с точки зрения привлечения и сохранения кадров.	УРАВНО- ВЕСЬТЕ ОКЛАД И ОСТАЛЬНЫЕ ВЫПЛАТЫ Оптимальное соотношение оклада и стимулов у каждой отрасли свое. Оно часто зависит от степени уверенности руководителей фирм в том, что продажи прямо зависят от усердия продавцов.	Показатели Чаще всего компании выплачивают торговым агентам комиссионные, исходя из совокупного дохода, хотя некоторые берут за основу прибыльность продаж.	Тип схемы Многие компании дополняют оклад и комиссионными бонусами за перевыполнение плана или за решение других задач.	Кривая выплат Ограничение выплат сдерживает заработки лучших продавцов и выравнивает кривую выплат или делает ее «регрессивной»; премии за перевыполнение плана увеличивают их заработки, создавая «прогрессивную» кривую.	ВЫБЕРИТЕ СРОКИ ВЫПЛАТ Компании могут рассчитывать нормы и премии на разные периоды, от недели до года. При коротких промежутках между выплатами проще поддерживать мотивированность и заинтересованность слабых сотрудников.	ПРОДУМАЙТЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ Многие компании применяют неденежные формы поощрения, такие как соревнования и программы признания достижений сотрудников.

ИСТОЧНИК: ANDRISA A. ZOLTNERS, PRABHAKANT SINHA, SALLY E. LORIMER «THE POWER OF SALES ANALYTICS».

на их работе. У компании была сложная система: торговые агенты получали оклад, комиссионные, квартальные премии — при условии выполнения нормы, дополнительную годовую премию и проценты за перевыполнение плана. Стинберга интересовала проблема подтасовки сроков: были ли доказательства того, что продавцы искажали даты продаж, переставляя их из одного квартала в другой, чтобы выполнить норму и получить бонус? Это важный вопрос, поскольку такие игры не повышают доходов компании, а значит, платить продавцам за это что-то «сверх» — бросать деньги на ветер.

Хотя продавцы компании могли получать/не получать премии за выполнение/невыполнение нормы, Стинберг не обнаружил ничего, что указывало бы на подтасовку сроков. Он сделал вывод, что клиенты подписывали сделки именно тогда, когда было удобно им, скажем в конце квартала или года, и что руководители компании хорошо следили за работой агентов, которые поэтому не жульничали со сроками. Это был важный вывод, поскольку нормы и премии обычно играют значимую роль в оплате труда торгового персонала большинства компаний.

В 2011 году Санджог Мисра из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе и Харикеш Наир из Стэнфорда проанализировали систему оплаты труда компании из списка Fortune 500 — она производила оптику. Эта компания следовала довольно простому принципу: платила оклад и стандартные комиссионные за продажи после выполнения нормы и для заработка агента устанавливала потолок,

чтобы предотвратить слишком большие выплаты при значительных сделках — так делают многие крупные компании.

Анализируя данные, Мисра и Наир пришли к выводу, что ограничение комиссионных плохо отражается на продажах в целом, а значит, компаниям стоило бы отказаться от этой меры. Также они установили, что демотивировало многих торговых агентов и постоянное повышение нормы. Установление и корректировка норм — очень деликатный момент, и относительно их повышения единого мнения нет. Одним кажется, что если ничего не менять, то агентам будет слишком легко зарабатывать большие комиссионные и премии, а другие утверждают, что если компания после ударного года поднимет человеку планку, то фактически она изощренно накажет лучшего сотрудника.

Мисра и Наир подсчитали, что, если не ограничивать заработки торговых агентов и отменить нормы, продажи вырастут на 8%. Компания последовала их совету, и на следующий год ее доходы выросли на 9%.

Выводы третьего эмпирического исследования, которое возглавлял я, были опубликованы в Marketing Science в 2014 году. Мы, как и Стинберг, пользовались данными поставщика офисного оборудования корпоративным клиентам — фирмы со сложной схемой оплаты труда. Мы выяснили, как те или иные ее принципы отражались на работе продавцов разного типа: самых сильных, отстающих и «среднячков». Оказалось, что, хотя фиксированный оклад и комиссионные с фиксированным процентом одинаково сказывались на

производительности сотрудников всех трех категорий, остальные виды вознаграждения стимулировали только торговых агентов определенных групп. Скажем, премии за перевыполнение плана хорошо сказывались на результатах лучших продавцов. Квартальные бонусы больше всего значили для отстающих: если «ударников» легко было держать в тонусе, устанавливая для них годовой план и выплачивая им бонусы в конце года, то отстающим нужно было формулировать задачи на более короткие сроки — и чаще их поощрять. Иногда принципы оплаты труда продавцов персонала сравнивают с тем, как в вузах мотивируют студентов: отличникам достаточно экзамена в конце курса, а более слабым студентам нужно часто устраивать контрольные в каждом семестре. Наше исследование показало, что это — общее правило, применимое и к оплате труда торговых агентов.

Кроме того, мы пришли к выводу, что компания выиграла бы, если бы отказалась от квартальных бонусов в пользу накопительных квартальных премий. Допустим, торговый агент должен продать 300 единиц товара в первом квартале и 300 — во втором. При обычном квартальном плане продавец, который не выполнил норму в первом квартале, но продает 300 единиц во втором, получает премию за второй квартал. При накопительной системе он получит бонус за второй квартал, если у него на счету будет 600 проданных единиц товара (с начала года). В таком случае продавцы не падают духом в периоды, когда у них мало продаж, — они знают: даже если они не выполнили план, они возьмут реванш в следующем квартале.

Из лабораторий — в жизнь

Последние несколько лет компании не только предоставляют исследователям данные о продажах и оплате труда, но и позволяют им ставить полевые эксперименты, изменяя принципы оплаты труда торговых агентов и оценивая результаты. Прежде исследования проводили главным образом в лабораторных условиях с участием не настоящих продавцов, а добровольцев, обычно студентов последних курсов. С переходом от искусственных условий к реальным выводы исследований становятся более убедительными и их можно применять в жизни.

В качестве примера расскажу об исследовании, проведенном недавно мной и моим коллегой Дасом Нараяндасом в южноазиатской компании,

у которой есть отдел розничной торговли потребительскими товарами длительного пользования. У компании простая, линейная схема оплаты труда: агенты работают только за комиссионные, получая фиксированный процент от продаж без каких-либо норм и бонусов. Руководители компании хотели понять, как будут работать продавцы, если им выдавать премии. И мы больше полугода тестировали разные принципы премирования.

Для одной из наших экспериментальных групп мы предусмотрели премию, которую агент получал в конце недели, если он продавал шесть единиц товара. Премию для другой группы мы разрабатывали, отталкиваясь от известной концепции страха потери: согласно ей для человека боль утраты сильнее радости приобретения. Мы не стали говорить агентам, что они получают бонус, если продадут шесть единиц товара, — мы сказали, что они получают премию, кроме одного случая: если они не сумеют продать хотя бы шесть единиц товара. Руководители компании, желая «копнуть глубже», предложили еще один эксперимент: мы выдавали премии в начале недели, а потом требовали деньги обратно, если продавцы не выполняли план.

Результаты таковы: премии всех трех типов оказали одинаковый эффект, и в каждом случае получившая премию группа продала в целом больше, чем контрольная группа. Страх потери не слишком проявился. Мы думаем, отчасти потому, что мы платили деньгами; в дальнейшем можно поэкспериментировать с неденежными видами вознаграждения.

Мы пытались оценить, как действуют на работу агентов денежные выплаты, которые мы называли подарками (в отличие от бонусов). Бонус воспринимается как предусмотренная трудовым договором часть заработка, но если человеку делают подарок, то между ним и дарителем устанавливается особая взаимная симпатия. Мы выдавали деньги, но говорили продавцам, что это ни к чему их не обязывающий подарок: они не должны выполнять норму, чтобы получить его. Эффект напрямую зависел от того, когда агенты получали деньги. Если в начале периода продаж, то люди считали, что их награждают за уже сделанную работу, и расхолаживались. Если в конце периода, они работали более усердно. Мы пришли к выводу, что, если компания хочет продолжать этот взаимовыгодный обмен, ей надо обращать внимание на сроки.

Полевые эксперименты некоторых исследователей преследуют несколько иную цель: понять, как продавцы воспринимают изменения в схемах оплаты их труда. Направление это еще совсем новое, и результаты пока толком не опубликованы. В материалах, представленных в 2014 году на конференции, говорилось, что если продавцы получают денежное вознаграждение за хорошее знание «своего» товара — успешно сдают соответствующий тест, то они продают его больше. (Это — пример оплаты труда продавцов не за результат, а за качество работы.) Еще один полевой эксперимент показал, что неденежное поощрение, например баллы, за которые можно получить отгулы или вещи вроде телевизора, торговые агенты оценивали выше их реальной стоимости. Чем чаще ученые и компании будут проводить полевые эксперименты, тем лучше начальники отделов продаж будут понимать, как лучше стимулировать подчиненных.

Экспериментировать — стоит

Десять лет изучая вопросы оплаты труда торгового персонала, я иногда думаю: если бы я снова стал консультантом по менеджменту, что я посоветовал бы руководителям отделов продаж?

Один из моих советов был бы вполне категоричным: я бы призвал руководителей не ограничивать комиссионные или, если уж им по соображениям общего морального климата так необходим «потолок», сделать его как можно выше. Выводы исследований на этот счет однозначны: как только компании устраняют препятствия для увеличения поощрительных выплат, продажи начинают расти. Проблемы могут возникнуть, если какие-нибудь торговые агенты начнут получать в разы больше своих прямых начальников, а то и получать деньги, сопоставимые с заработками топ-менеджеров, но факты свидетельствуют, что компании выигрывают, отказываясь от такого рода произвольных ограничений.

Я бы посоветовал руководителям очень аккуратно и вдумчиво устанавливать и корректировать нормы. Наука недвусмысленно говорит о том, что повышение планки пагубно для бизнеса. Да, когда продавец легко выполняет годовой план, велико

искушение решить, что норма у него маловата. И действительно, нормы надо время от времени пересматривать. Но в целом важно не допустить, чтобы продавцы сомневались в справедливости оплаты своего труда или думали, будто все зависит от везения (хотя корректировка норм именно на такие мысли и наводит). А если обстоятельства, над которыми человек не властен, например экономический кризис, мешают ему выполнять план, я бы подумал о снижении нормы в середине года.

Проводя свои исследования, я стал склоняться к сложносоставной системе оплаты труда, не чрезмерно сложной, но с достаточным количеством элементов — с квартальными премиями, премиями за перевыполнение плана, — чтобы в течение года вдохновлять на трудовые подвиги и ударников, и отстающих, и всех, кто находится между ними.

Наконец, я призвал бы компании экспериментировать с их системами оплаты труда. За последние десять лет руководители осознали ценность опытов, в частности A/B тестирования; сейчас многие компании, производящие потребительские товары, постоянно экспериментируют со своей ценовой политикой. Надо извлечь как можно больше полезного из исследований, посвященных оплате труда торговых агентов, ведь изменения в работе, вызванные нововведениями в системе стимулирования, могут существенно повлиять на доходы фирмы. И кроме того, зарплата торгового персонала — это большие деньги, и ими следует управлять с максимальной выгодой. Есть смысл привлекать к экспериментам ученых: чем опытнее исследователи, тем лучше они будут контролировать условия проведения эксперимента, тем строже с научной точки зрения будет выстроен процесс и тем более обоснованные выводы будут сделаны. К тому же такого рода исследования помогают миру вообще, так как главным итогом научной работы, нацеленной на улучшение мотивации торгового персонала, станут более совершенные и более прибыльные для сотрудников и акционеров предприятия. ☺

Даг Чунг (Doug J. Chung) — доцент Гарвардской школы бизнеса, специалист по маркетингу.

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:

1. Диссертации и научные работы

2. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...

3. Школьная тематика

Онлайн-консультации

Все отрасли знаний

ерсоналом"
ersonal3.shtml