

КАК ДОБИТЬСЯ ОТ СОТРУДНИКОВ МАКСИМАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

**Практическое руководство
для менеджера**

Брайан Коул Миллер

СОДЕРЖАНИЕ

От автора	11
Введение	15
Глава 1. ОБОЗНАЧЬТЕ СВОИ ОЖИДАНИЯ	21
<i>Шаг 1.</i> Определите цели вашей организации	21
<i>Шаг 2.</i> Определите, за что в организации отвечает ваша команда	28
<i>Шаг 3.</i> Определите, за что отвечает каждый из членов вашей команды	30
<i>Шаг 4.</i> Определите, кто будет ставить задачи вашим сотрудникам	33
<i>Шаг 5.</i> Используйте SMART для определения обязанностей каждого сотрудника: ставьте перед ним КОНКРЕТНЫЕ цели	36
<i>Шаг 6.</i> Используйте SMART для определения обязанностей каждого сотрудника: ставьте перед ним ИЗМЕРИМЫЕ цели	41
<i>Шаг 7.</i> Используйте SMART для определения обязанностей каждого сотрудника: ставьте перед ним цели, ОРИЕНТИРУЮЩИЕ НА ДЕЙСТВИЕ	46
<i>Шаг 8.</i> Используйте SMART для определения обязанностей каждого сотрудника: ставьте перед ним РЕАЛИСТИЧНЫЕ цели	51
<i>Шаг 9.</i> Используйте SMART для определения обязанностей каждого сотрудника:	

ставьте перед ним цели, ОГРАНИЧЕННЫЕ ВО ВРЕМЕНИ	54
Контрольные вопросы: обозначьте свои ожидания	58
Глава 2. ДОБЕЙТЕСЬ СТРЕМЛЕНИЯ К РАБОТЕ	61
<i>Шаг 1.</i> Вы должны быть готовы объяснить сотруднику, зачем перед ним поставлена конкретная цель	61
<i>Шаг 2.</i> Вы должны быть готовы объяснить сотруднику, чем для него лично обернется достижение конкретной цели	63
<i>Шаг 3.</i> Подготовьтесь к обсуждению целей	73
<i>Шаг 4.</i> Обсудите цели со своими сотрудниками	76
<i>Шаг 5.</i> Добивайтесь, чтобы сотрудники приняли поставленные задачи и стремились их выполнить	81
<i>Шаг 6.</i> Зафиксируйте согласие сотрудников осуществлять поставленные цели в плане работы	87
<i>Пример:</i> план работы	89
Контрольные вопросы: добейтесь стремления к работе	95
Глава 3. ОЦЕНИТЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	97
<i>Шаг 1.</i> Ваши методы оценки должны быть эффективными	97

<i>Шаг 2.</i> Ваши критерии оценки должны быть <i>справедливыми</i>	100
<i>Шаг 3.</i> Ваши методы измерения должны быть <i>простыми</i>	103
<i>Шаг 4.</i> Используйте промежуточные результаты оценки и делитесь ими по мере получения	105
<i>Шаг 5.</i> Определите критерии оценки и начинайте собирать информацию	107
<i>Шаг 6.</i> Сравнивайте реальные результаты работы с поставленными целями	109
<i>Шаг 7.</i> Подсчитайте убытки или прибыль организации от деятельности ваших сотрудников	111
Контрольные вопросы: оцените результаты	113
Глава 4. ОБЕСПЕЧЬТЕ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ	115
<i>Шаг 1.</i> Определите свои личные мотивы, чтобы поддерживать обратную связь	116
<i>Шаг 2.</i> Выберите время для разговора с сотрудником о его работе	118
<i>Шаг 3.</i> Создайте обстановку для доброжелательной беседы	120
<i>Шаг 4.</i> В разговоре о действиях сотрудника придерживайтесь фактов	122
<i>Шаг 5.</i> Говорите о поступках и действиях, а не о личностях и отношении к чему-либо	127
<i>Шаг 6.</i> Никогда не говорите «но»	131

<i>Шаг 7.</i> Объясняйте влияние поступков сотрудника на работу организации в целом	134
<i>Шаг 8.</i> Взгляните на ситуацию глазами сотрудника	136
<i>Шаг 9.</i> Предложите решение проблемы, если сочтете возможным	139
Контрольные вопросы: обеспечьте обратную связь	147
Глава 5. УЧИТЫВАЙТЕ ПОСЛЕДСТВИЯ	149
<i>Шаг 1.</i> Установите, какие последствия следует задействовать	149
<i>Шаг 2.</i> Напомните сотруднику о принятых обязательствах	152
<i>Шаг 3.</i> Сообщите, что и почему вы намерены предпринять	154
<i>Шаг 4.</i> Признайте свою ответственность за санкцию	158
<i>Шаг 5.</i> Договоритесь о четком плане действий	161
<i>Шаг 6.</i> Назначьте сроки исполнения задачи и придерживайтесь их	165
<i>Шаг 7.</i> Предложите сотруднику свою поддержку	168
<i>Шаг 8.</i> Зафиксируйте суть беседы с сотрудником в письменном виде	170
<i>Пример:</i> беседа о последствиях	173
<i>Пример:</i> документ о последствиях	176
Контрольные вопросы: учитывайте последствия	177

Содержание	9
Глава 6. ОЦЕНИТЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СВОЕЙ РАБОТЫ	179
<i>Шаг 1.</i> Потребуйте от самого себя ответственности за то, чего вы добились	179
<i>Шаг 2.</i> Потребуйте от самого себя ответственности за то, как вы этого добились	180
Алфавитный указатель	188
Об авторе	191

ВВЕДЕНИЕ

Эта книга написана для тех менеджеров, которые хотят добиться максимальных результатов от своих подчиненных, развив их чувство ответственности.

Впрочем, рекомендации, изложенные в книге, предназначены не только менеджерам. Они будут полезны всем — в общении с начальником, сотрудниками, продавцами, консультантами, деловыми партнерами. Вы можете применять их вне работы. Пользуйтесь ими, чтобы добиваться ответственности от подрядчиков, юристов, дизайнеров, автомехаников, от своих детей-подростков — словом, от всех, кто вас окружает.

Несмотря на то, что в книге описан последовательный процесс, отдельные его части можно использовать без связи с другими. К примеру, обратная связь полезна и в повседневной жизни. Похвалите сына за успехи в школе, оцените усилия племянницы в спорте или пожалуйтесь менеджеру ресторана на плохое обслуживание.

Что вы можете найти в этой книге

Книга изобилует практическими советами и не перегружена теорией. Основной акцент в ней сделан на способах достижения цели — воспитания ответственности в людях. Здесь вы найдете множество примеров и подсказок. Вы узнаете, что нужно делать, когда и как. А вот теоретических рассуждений я включил в нее минимум: достаточно, чтобы обосновать практические советы, но маловато, чтобы превратить вас в эксперта в области воспитания. У менеджеров на это просто нет времени. «Дайте мне только то, что необходимо для выполнения работы!» — постоянно слышу я от своих клиентов — бизнесменов и сотрудников некоммерческих организаций, крупных и совсем небольших.

Итак, в каждой главе вас ждет:

- **Множество примеров.** По возможности я привожу один или несколько примеров на каждый шаг и для иллюстрации важных моментов. Примеры взяты мною из прошлого реальных компаний или из моего жизненного опыта.
- **Немного теории.** Я включил в свою книгу лишь то, что объяснит суть шагов и порядок их выполнения.
- **Наиболее распространенные рабочие ситуации.** Мною учтены далеко не все возможности. В противном случае эту книгу пришлось бы издавать в нескольких томах. Если ваши обстоятельства отличаются от типичных, обратитесь к кому-нибудь за помощью (например, ко мне, связавшись через Working Solutions) или приобретите одну из таких толстых, подробных книг.
- **Простота изложения.** Я постарался выделить основные моменты, чтобы вы легко могли пропустить те страницы, где речь идет о том, что вам уже известно.
- **Подробности, когда необходимо.** Копните глубже, если хотите узнать все до мелочей, или перейдите на более высокий уровень, если вам уже все понятно.
- **Разговорный стиль.** Книга написана очень простым языком. Она легко и быстро читается.

SIMPLE*: подход к достижению ответственности

Воспитание ответственности — это процесс, который состоит из шести этапов-принципов. Каждый последующий этап опирается на предыдущий.

S (Set expectations) — *обозначьте свои ожидания*. Чтобы иметь право требовать от сотрудников ответственного отношения, вы должны сообщить им, чего от них ждете. Нельзя просто предположить, что они все знают: что де-

* Аббревиатура SIMPLE, прочитанная как отдельное слово, в переводе с английского языка означает «просто». — *Прим. пер.*

лать, когда делать и насколько качественно. Чем яснее вы с самого начала обозначите свои ожидания и цели ваших подчиненных, тем меньше времени потом потратите на разъяснения того (или, хуже, на споры о том), чего на самом деле хотели.

I (Invite commitment) — *добейтесь стремления к работе*. Даже если вашим сотрудникам известно, что именно им следует делать, совсем не обязательно, что они эту работу делать будут. Узнав о ваших ожиданиях, подчиненные должны стремиться выполнить задачу. Это возможно лишь тогда, когда они осознают две вещи: какую выгоду им принесет достижение цели и как оно будет способствовать прогрессу всей компании. Если в сознании людей возникнет подобная связь, они приложат все усилия, чтобы осуществить поставленную вами цель. И когда вы спросите с них результат — будут это приветствовать.

M (Measure results) — *оцените результаты*. Чтобы требовать от сотрудников ответственного отношения к делу, вам необходимо располагать информацией. Разобраться, достигли ли они целей и оправдали ли ваши ожидания, вам поможет оценка эффективности их деятельности. Причем оценить можно лишь результат, который поддается количественному выражению. Впрочем, таковым несложно представить любой результат. Подводите итоги, сравнивайте их с исходными целями. Так вы обнаружите в работе своих подчиненных моменты, которые требуют особого внимания.

P (Provide feedback) — *обеспечьте обратную связь*. Делитесь собранной информацией с сотрудниками. Обратная связь сама по себе проблем не решает. Но она открывает путь для дискуссий, во время которых рождаются нужные решения, и для дальнейших действий. Без обратной связи ваши коллеги не смогут выполнять работу на

должном уровне. Часто бывает достаточно лишь обеспечить обратную связь, чтобы дело пошло как по маслу. Ясно обозначенные цели плюс качественная обратная связь — вот ваша главная опора в деле воспитания ответственности у подчиненных.

L (Link to consequences) — *учитывайте последствия.* Иногда вашим сотрудникам понадобится дополнительная опора. Чтобы поддержать их стремление к цели, можно упомянуть о последствиях их поступков. Только не путайте последствия с наказаниями. Наказания — это плата работников за ошибки, но отнюдь не способ решать проблемы и добиваться целей. Последствия, напротив, подскажут вашим коллегам верное направление и помогут более серьезно относиться к обязанностям.

E (Evaluate effectiveness) — *оцените эффективность своей работы.* Построив деятельность на принципах ответственности и поработав таким образом некоторое время, вы должны определить, насколько оправданным оказался подобный подход. Посмотрите, удалось ли вам добиться от своих подчиненных ответственности за выполнение поставленной перед ними задачи. После чего дайте оценку собственным действиям: хорошо ли вы справились с этой задачей. Подумайте, каким образом можно было бы внедрять принципы воспитания ответственности более эффективно. Помните о своей ответственности за требование ответственности от других!

В каждой главе речь идет об одном из принципов SIMPLE — этапе воспитания ответственности. Каждый этап разделен на серию практических шагов. Описание каждого шага изложено по простейшей схеме (суть которой легко уловить, даже пролистывая книгу).

ШАГ: конкретное действие, сформулированное в одной фразе.

АРГУМЕНТЫ: доводы в пользу этого действия.

ОСНОВЫ: способы выполнения действия или основные моменты, которые нужно иметь в виду, выполняя его.

ДЕТАЛИ: вводная информация о действии, его элементах, а также различные варианты выполнения действия и те сложности, которые приходится преодолевать в процессе работы.

В конце каждой главы вы найдете раздел «КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ» с перечнем основных выводов. Прежде чем двигаться дальше, проверяйте с его помощью, насколько вы усвоили материал.

Как пользоваться книгой

- ◆ Книга составлена таким образом, чтобы вы могли узнать из нее ровно столько, сколько хотите, ни больше ни меньше. Поэтому, даже пролистнув страницы с подробностями, вы не упустите главной мысли. Достаточно лишь прочитать в каждой главе разделы «Шаг», «Аргументы» и «Основы». А если что-то привлечет ваше внимание, копните глубже, обратившись к разделу «Детали».
- ◆ Книга содержит много примеров. Они специально выделены в тексте, чтобы вы без труда могли их найти. Каждый пример, как правило, иллюстрирует изложенную перед тем мысль.

В конце главы 2 приводится пространный пример, который демонстрирует итог работы, проделанной в главах 1 и 2. Второй развернутый пример завершает главу 5. В нем показано, как рекомендации глав 4 и 5 можно реализовать в реальных жизненных ситуациях.

- ◆ **Несмотря на то что в книге описан процесс воспитания ответственности целиком, ряд его этапов можно вычленить и использовать по отдельности.** К примеру, принципы SMART* удобно применять при планировании бизнеса, прибылей, разработке планов по развитию персонала, определении личных целей в проектном менеджменте и т. д.
- ◆ **Едва ли эта книга поможет вам подобрать ключ к «суперзвездам» вашей организации.** Если вы ищете подход к своим лучшим сотрудникам, обратитесь к книге о признании и поощрениях. Значит ли это, что книга, которую вы держите в руках, будет полезна лишь в общении с проблемными коллегами? Вовсе нет. Разумеется, она научит вас работе со сложными подчиненными. Но куда важнее другое: она покажет вам, как воодушевить людей на успех, чтобы никто из них никогда не стал слабым!
- ◆ **В книге описывается воображаемый процесс, который может не совпадать с реалиями нашего мира.** Я вполне отдаю себе в этом отчет. Возможно, вам не удастся в точности исполнить все приводимые здесь рекомендации. Когда я только приступил к книге, мне хотелось описать в ней все возможные обстоятельства. Но это нереально. Как я полагаю, вы не были бы менеджером, если бы не знали, как приспосабливаться или справляться с далеко не идеальными ситуациями.

Используйте мои рекомендации как образец для действий — если сочтете целесообразным. В противном случае ищите собственные варианты. Не сомневаюсь, что вы сумеете выбрать наиболее существенное и обратить его себе на пользу, чтобы стать лучшим менеджером.

* Термин, применяемый в менеджменте для описания требований к целям, аббревиатура слов Specific (конкретная), Measurable (измеримая), Attainable (достижимая), Relevant (значимая), Time-Based (ограниченная во времени).