



# Система управления эффективностью нового поколения

Стивен Ароновитц, Михаил Благутин,  
Асмус Комм, Борис Эвенштайн

*Руководители более половины крупных компаний мира говорят, что они не довольны своими системами управления индивидуальной эффективностью. Подчиненные согласны с ними: многие считают процессы управления эффективностью бюрократичными, а системы несправедливыми. Компании соревнуются между собой в том, кто быстрее выстроит такую систему нового поколения для управления эффективностью, которая будет способствовать укреплению кадрового потенциала, повышению мотивации и достижению совершенства в работе всей организации.*

**В России и СНГ ситуация схожая:** лишь единичным компаниям удалось выстроить хорошо работающую систему управления эффективностью сотрудников. В отличие от западных компаний, многие российские не прошли еще всего пути формализации процессов управления эффективностью, а следовательно, упрощать их пока рано.

Стивен Ароновитц (Steven Aronowitz) — младший партнер McKinsey, Сан-Франциско  
Михаил Благутин — руководитель группы развития нового бизнеса McKinsey, Москва  
Асмус Комм (Asmus Komm) — партнер McKinsey, Гамбург  
Борис Эвенштайн (Boris Ewenstein) — младший партнер McKinsey, Йоханнесбург

Однако и российские, и иностранные компании сталкиваются с одной и той же проблемой: они уделяют много внимания формальным сторонам системы — выбору показателей, порядку их расчета и отражения в отчетности, — часто в ущерб более «человеческим» аспектам. Между тем управление эффективностью, которое в конечном итоге должно воздействовать на интересы сотрудников, может быть успешным, только если полноценно сосредоточиться на социально-психологических аспектах системы — обсуждении результатов, обучении менеджеров и развитии института наставничества. Компании в России и СНГ имеют счастливую возможность изучить мировой опыт и постараться избежать тех ошибок, которые уже сделали другие.

### Почему это важно

Во многих компаниях руководители обнаруживают, что их система управления индивидуальной эффективностью скорее вызывает у сотрудников неприязнь, чем мотивирует их, а также создает больше бумажной волокиты, чем дает полезной информации. В результате некоторые организации пересматривают и перепроектируют свои системы. В качестве примера можно привести Expedia — крупнейшую интернет-компанию на рынке туристических услуг, руководство которой пришло к выводу, что ежегодная оценка эффективности свелась к искусственным попыткам вспомнить прошедший год и поставить ему тот или иной балл. Компания отказалась от проведения оценки эффективности в конце года и перешла к постоянному обмену обратной связью между руководителями и подчиненными на протяжении всего года.

Другие компании придерживаются проверенных методов управления эффективностью. Например, Yahoo недавно внедрила у себя систему «принудительных рейтингов», выстроенную по тому же принципу, что и модель, созданная Джеком Уэлчем в компании General Electric (GE) 20 лет назад. Однако ни в коем случае нельзя говорить, что такие компании застряли в девяностых годах, — они вносят изменения в устоявшиеся подходы, делая их более гибкими и позволяя им эволюционировать.

По мере того как компании перестраивают и укрепляют системы управления индивидуальной эффективностью, которые, по сути, представляют собой сквозной процесс, включающий постановку целей, анализ достигнутых результатов и привязку этих результатов к оплате труда и служебному росту, они выбирают ту или иную схему под влиянием своей стратегии и организационной культуры. Однако, что бы они ни выбрали, в их системе управления эффективностью основное внимание должно уделяться достижению результатов по четырем важнейшим направлениям.

- **Способность видеть ситуацию «насквозь»** — от общих стратегических целей организации до личных приоритетов отдельных сотрудников. Система управления эффективностью должна помогать направлять усилия людей на наиболее важные задачи, решение которых способствует созданию стоимости для компании и сводит к минимуму непродуктивную работу.
- **Результативное двустороннее общение, позволяющее привлечь внимание сотрудников и к их сильным сторонам, и к тем качествам, которые им необходимо развивать.** В рамках системы основные усилия должны быть направлены на эффективное двустороннее общение между руководителями и их подчиненными. Если успешно справиться с этой задачей, то подобное общение сможет превратиться в истинное наставничество, с помощью которого сотрудникам удастся повысить качество работы и развить навыки.
- **Повышение организационной гибкости.** В условиях постоянных перемен способность быстро на них реагировать должна быть неотъемлемой частью системы. Частое двустороннее общение — особенно без привязки к принятым интервалам оценки — может помочь компаниям оперативно формулировать четкие цели для руководителей и подчиненных с учетом новых приоритетов бизнеса.
- **Повышение мотивации сотрудников с помощью как внешних, так и внутренних стимулов.** Система должна устанавливать четкую связь между качеством работы и вознаграждением (материальным и нематериальным), усиливая внешнюю мотивацию. Однако не менее важно, чтобы система положительно воздействовала и на внутренние стимулы. Для этого сотрудники должны понимать, чего от них ожидают, их личные цели должны быть согласованы с целями компании, а также им должны предоставляться необходимая поддержка и возможность развиваться.



## Что нужно знать

Пришло время пересмотреть подход к управлению индивидуальной эффективностью и устранить его недостатки. Практически универсальная модель 1990-х годов, в которой основное внимание уделяется формализованной ежегодной оценке результатов, все чаще уступает место более гибким системам, основанным на частом неформальном общении с подчиненными на тему их целей в области эффективности. В результате стали появляться инновационные модели управления эффективностью.

В то же время во многих компаниях руководство осознает, что оно тратило слишком много усилий на разработку инструментов и процессов и уделяло недостаточно внимания бизнес-результатам и развитию персонала — тем параметрам, которые система, собственно, и призвана улучшать. Соответственно, в этих компаниях проводят оптимизацию системы управления эффективностью, сокращая перечень ключевых показателей эффективности (КПЭ) и предоставляя руководителям большую свободу действий.

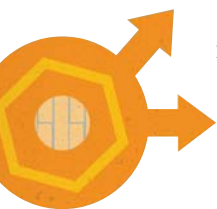
В системах управления эффективностью нового поколения также уделяется гораздо больше внимания двустороннему обсуждению результатов и планов, при этом увеличивается частота таких обсуждений и повышается их качество. Подобные системы стремятся найти баланс между обратной связью по уже выполненной работе (оценкой результатов) и планированием дальнейших действий (предоставлением рекомендаций для профессионального развития).

## Появляются новые модели систем управления эффективностью

Знаменитая система «принудительных рейтингов» компании GE (в рамках которой ежегодно выделялось 20% руководителей с самыми высокими показателями эффективности и 10% с самыми низкими) когда-то считалась эталонной моделью управления эффективностью. Однако теперь все больше компаний переходят от ежегодной оценки сотрудников по степени выполнения ими поставленных целей к новым, оригинальным методам. Например, разработчики программного обеспечения Symantec и HCL используют социальные сети, чтобы дать руководителям и подчиненным возможность обмениваться обратной связью в любое время в течение года, а в производственной компании W.L. Gore при принятии решений относительно вознаграждения сотрудников учитывается мнение их коллег.

В результате в настоящее время сформировалось несколько моделей управления эффективностью.

- Модель в стиле GE — назовем ее «Успешный исполнитель»: в ее рамках основное внимание уделяется строгой оценке качества проделанной работы сотрудников на основе выбранного набора КПЭ, количественно измеряемых и жестко привязанных к бюджетам. Ежегодно проводится анализ эффективности персонала, в рамках которого достижения сотрудников оцениваются по значениям КПЭ, а величина соответствующих поощрений и взысканий вычисляется практически по математической формуле.





- Модель «Мотиватор», напротив, сосредоточена скорее на будущем, чем на прошлом. Например, в одной международной интернет-компании руководители ежеквартально проводят двустороннее обсуждение вопросов эффективности со своими подчиненными, при этом акцент в обсуждениях делается на поддержке профессионального развития и будущих планах. Связь между целями отдельных сотрудников и бюджетами менее жесткая, и эти цели обычно называют «задачами» — этот термин может относиться к соблюдению графика контрольных точек, выполнению проектов или достижению КПЭ, а также к проведению конкретных мероприятий.
- Модель «Гибкий оптимизатор» отличается еще большей гибкостью и динамичностью. Например, в компании Netflix, которая занимается трансляцией видео в интернете, отсутствует жесткий график оценки эффективности. Вместо этого руководители еженедельно проводят со своими подчиненными персональные встречи, чтобы обеспечить честное общение и неформальное обсуждение вопросов эффективности, а также создать в компании корпоративную культуру, целенаправленно исключая бюрократические процедуры<sup>1</sup>.

## Результаты важнее, чем инструментарий и процессы

Во многих компаниях руководство осознает, что излишне усложненные системы управления эффективностью могут быть причиной снижения мотивации и неэффективного использования ресурсов, и поэтому оно ищет способы оптимизировать свою систему. И это в одинаковой степени касается любых компаний вне зависимости от того, какую модель они используют — будь то «Успешный исполнитель», «Мотиватор» или «Гибкий оптимизатор».

Один из возможных подходов предполагает сокращение количества КПЭ, по которым оцениваются отдельные сотрудники. Хотя такие показатели и очень полезны для объективной оценки степени выполнения задач, но, когда их становится слишком много, от них больше вреда, чем пользы.

Отдел ИТ одного международного банка пришел к этому выводу на собственном горьком опыте. Руководство попыталось максимально полно охватить стратегические и операционные задачи отдела в картах оценки отдельных сотрудников, однако эти благие намерения привели к возникновению двух побочных эффектов. Во-первых, у некоторых сотрудников количество показателей в списке превысило 20 наименований, которые они с трудом могли запомнить. Во-вторых, при таком

---

<sup>1</sup> См.: Reference Guide on our Freedom & Responsibility Culture. Netflix, 2013.

множестве показателей относительное влияние каждого из них на общую оценку оказалось минимальным: доля некоторых КПЭ в итоговом результате составила менее 5%, что свело их значимость для персонала практически к нулю. В дальнейшем руководство банка исключило многие КПЭ из личных списков и перенесло их в общую таблицу показателей эффективности подразделения.

Аналогичным образом, компании перестают использовать те процессы управления эффективностью, которые оказываются излишне сложными с технической точки зрения. В одном финансовом учреждении руководители потратили несколько дней на обсуждение того, какое количество сотрудников должно входить в состав группы, показатели эффективности членов которой предстоит сравнивать между собой, чтобы рейтинг этих сотрудников можно было представить в виде нормального распределения (кривая Гаусса). Тогда руководители, участвовавшие в обсуждении, вернулись на шаг назад, чтобы уточнить, какого результата они на самом деле хотят добиться с помощью дифференциации оценки результативности. Произведя несколько циклов расчета оценок, в ходе которых эти оценки каждый раз оказывались завышенными, руководители осознали, что на самом деле им нужно было добиться того, чтобы оценка «исключительные результаты» присуждалась действительно в исключительных случаях. Им просто необходимо было провести определенную нормализацию результатов, а не получить «нужную» кривую и необходимое процентное соотношение между группами с разным рейтингом.

Спор на тему того, как проводить калибровку показателей эффективности, в этом конкретном случае был разрешен путем создания комитета по оценке персонала. Задача комитета состояла в том, чтобы одновременно сравнивать успехи всех сотрудников ячеек и калибровать их оценки, не пытаясь загнать их в предписанные рамки.

### Предметное двустороннее обсуждение результатов и планов — основа системы

По мере эволюции систем управления эффективностью руководители многих компаний осознают, что сосредоточение усилий на соблюдении установленных процессов зачастую приносит им больше вреда, чем пользы. Поэтому теперь они прилагают больше усилий к подготовке и проведению открытого двустороннего обсуждения вопросов, результатов и планов сотрудников.

Возьмем в качестве примера подробно отраженную в документах ситуацию в Netflix до того, как компания внесла радикальные изменения

в систему управления эффективностью. Компании было нужно сменить специалистку по контролю качества, квалификация которой перестала соответствовать требованиям к ее должности. Руководители пытались избежать открытого общения на тему будущих перспектив их коллеги. Вместо этого они предлагали выполнить так называемую «процедуру повышения эффективности». Однако эта процедура всего лишь сделала бы очевидным тот факт, который уже был известен руководству, — что эта сотрудница не могла и не смогла бы соответствовать ожиданиям. В этой ситуации необходимо было настоящее двустороннее обсуждение вопросов эффективности, результатов и планов сотрудника, а не формальная процедура.



В системах нового поколения для управления эффективностью двустороннее общение между руководителем и подчиненным, которого тот оценивает, играет ключевую роль. Поэтому компании все внимательней стараются поддержать и научить руководителей эффективно предоставлять обратную связь и обеспечивать наставническую поддержку подчиненных.

### Гибкость крайне важна, поэтому у руководителей должно быть больше свободы действий

По мере того как системы управления эффективностью становятся более гибкими и адаптивными, руководителям предоставляется гораздо больше свободы в выборе способов управления индивидуальной эффективностью. Так, высшее руководство получает больше полномочий для оценки достижений сотрудников в сравнении с их целевыми установками, обновления этих целевых показателей в течение года, определения мер, направленных на улучшение работы и развитие, а также для принятия решений относительно поощрений и взысканий.

Когда в упомянутом выше международном банке была проведена оптимизация индивидуальных КПЭ, руководители смогли более свободно выбирать подход к тому, как общепанковские цели перевести в задачи отдельных сотрудников, и к тому, как измерить успех реализации этих задач. В прошлом использовался механистический подход, в рамках которого по каждому КПЭ определялись целевое значение, допустимое отклонение от него и вес этого показателя.

Теперь банк отказался от такого подхода и перешел к более прагматичной методике. Руководитель все так же определяет КПЭ и их целевые значения для своих подчиненных, однако оценка эффективности отдельных сотрудников в конце года теперь опирается на ряд факторов, включая достижения этого сотрудника по сравнению с целевым уровнем КПЭ, обратную связь от его подчиненных, а также общие условия ведения бизнеса и ситуацию в компании.



## Как добиться результатов

Учитывая сегодняшние кардинальные изменения в подходах к управлению эффективностью, а также разнообразие возможных моделей, каким образом компании должны совершенствовать свои системы управления эффективностью? Опираясь на наш опыт работы с организациями в самых разных отраслях, мы составили контрольный список из 15 вопросов. Этот список поможет директорам компаний и руководителям отделов управления персоналом выбрать наиболее подходящую модель исходя из ситуации в отрасли, особенностей организационной культуры и приоритетов в сфере управления персоналом (см. врезку «15 “вечных вопросов”, которые помогут при проектировании системы управления эффективностью»).

Модель формируется за счет четырех направлений: согласование системы управления эффективностью со стратегией, определение целевых показателей, побуждение к действию по результатам оценки эффективности и организация надлежащего управления поощрениями и взысканиями. Выбрав подходящий вариант в каждом из направлений, компании должны сосредоточить свои усилия на внедрении системы, включая развитие у сотрудников необходимых навыков.

### Согласование системы управления эффективностью со стратегией ведения бизнеса и работы с персоналом

Система управления эффективностью и «формула оценки эффективности», на которую она опирается, должны непосредственно обеспечивать те результаты работы и те модели поведения, которые наиболее важны для реализации корпоративной стратегии. В компаниях, где система соответствует модели «Успешный исполнитель», формула оценки эффективности обычно придает наибольший вес фактическим показателям эффективности за прошлые периоды. А в компаниях с моделью «Мотиватор» наибольший вес в формуле обычно принадлежит поведенческим слагаемым (таким, как наставничество и обучение других сотрудников) — иногда даже более 50% итогового результата.

Кроме того, компании должны четко выбрать искомую модель лидерства, а именно определить качества и модели поведения, которые ожидаются от руководителей. Например, один международный банк в качестве основного принципа для своей модели выбрал «образ мышления владельца», включая ответственность за результаты, руководство коллективом высокоэффективных сотрудников и смелые инновации. Одна нефтяная компания выстроила свою модель на основе такого принципа, как «энтузиазм в обеспечении роста компании, собственного роста и развития навыков». ➔ с. 164

## **15 «вечных вопросов», которые помогут при проектировании системы управления эффективностью**

### **Согласование системы управления эффективностью со стратегией ведения бизнеса и работы с персоналом**

- Есть ли у нас хорошо работающая и согласованная формула оценки эффективности?
- Можно ли считать, что наш подход к управлению эффективностью и целевые установки соответствуют нашим основным задачам на уровне компании?
- Сформирован ли у нас собственный подход к управлению, имеется ли хороший кадровый ресурс будущих руководителей и определена ли успешная модель лидерства?
- Удастся ли нам в достаточной степени обеспечивать дифференциацию между сотрудниками, объединенными в группу, уровни эффективности членов которой сравниваются между собой?
- Удалось ли нам определить оптимальную частоту двустороннего обсуждения вопросов эффективности (ежегодно, два раза в год или раз в квартал) и достаточно ли времени высшее руководство выделяет на это общение?

### **Выбор правильных целей, на которые будет ориентировано принятие управленческих решений и развитие персонала**

- Сосредоточиваем ли мы свои усилия на тех немногочисленных факторах создания стоимости, которые действительно влияют на результат?
- Можно ли сказать, что уровень наших целевых показателей корректен, справедлив и равнозначен для всех ячеек эффективности?
- Переводим ли мы общие задачи компании в конкретные целевые показатели, которые можно считать логичными и достижимыми?
- Удалось ли нам правильно сбалансировать привязку целевых показателей к бюджетам и предоставление руководителям достаточной свободы действий?

### **Справедливая оценка эффективности, заряжающая сотрудников энтузиазмом и обеспечивающая необходимый базис для принятия решений**

- Способствует ли двустороннее обсуждение вопросов эффективности укреплению энтузиазма и профессиональному развитию персонала; создает ли оно правомерную основу для дальнейших действий в рамках управления эффективностью?

- Получают ли сотрудники исчерпывающее представление о ситуации во время двустороннего обсуждения и обеспечивают ли руководители высшего и среднего звена должную подготовку к этому обсуждению?
- Применяем ли мы эффективные стандарты управления, предполагающие индивидуальный подход к каждому сотруднику, и поощряем ли мы сильные стороны сотрудников и инновации?
- Можно ли считать, что оценка эффективности и деление сотрудников на категории основаны на фактических данных, справедливы и обеспечивают должную дифференциацию?

### **Эффективное управление поощрениями и административными решениями в отношении сотрудников, обеспечивающее ощутимые результаты по итогам оценки**

- Является ли оценка эффективности основой для прозрачных и справедливых поощрений и административных решений?
- Правильный ли комплекс стимулирующих факторов применяется и правильно ли мы выбираем сроки, чтобы обеспечить эффективную мотивацию руководителей?

## **Выбор правильных целей, на которые будет ориентировано принятие управленческих решений и развитие персонала**

В рамках системы управления эффективностью должны устанавливаться правильные цели, на достижение которых будет направлено принятие управленческих решений и развитие персонала. Сначала руководство компании должно определить основные факторы создания стоимости, к которым будут привязаны целевые показатели отдельных сотрудников. Например, в одной производственной компании основными факторами создания стоимости выбрали операционную эффективность, оптимизацию продукции и энергоэффективность — и именно они стали основой при установлении целевых показателей для руководства.

После этого необходимо ответить на важные вопросы, касающиеся характера индивидуальных целевых показателей для отдельных сотрудников. Один из таких вопросов — насколько на эти показатели сотрудник может повлиять. В некоторых системах все целевые показатели зависят лично от соответствующего руководителя — например, результат работы бизнес-единицы, которой он руководит. Есть системы, в которых целевые показатели, зависящие непосредственно от конкрет-

ного руководителя, сочетаются с теми, на которые он имеет только косвенное влияние. Такие цели достигаются совместными усилиями, и их устанавливают для того, чтобы способствовать развитию взаимодействия. К таким показателям, например, можно отнести уровень удовлетворенности клиентов.

### Справедливая оценка эффективности, заряжающая сотрудников энтузиазмом и обеспечивающая необходимый базис для принятия решений

Даже если у компании есть надежная формула для оценки эффективности и обоснованные целевые показатели, плохо спроектированный и некачественно выполняемый процесс оценки эффективности может стать причиной снижения общей пользы от системы. Чтобы сделать все качественно, необходимо продумать ответы еще на несколько вопросов, связанных с проектированием системы (см. врезку «Проектирование эффективной системы для оценки качества работы» на с. 166), начиная с характера двустороннего обсуждения на тему эффективности. Если в рамках традиционного подхода предлагается в ходе обсуждений сосредоточить внимание на прошлых показателях эффективности, то некоторые компании, склонные к инновациям, планируют двустороннее обсуждение вопросов эффективности таким образом, чтобы оно стало источником энтузиазма и стимулом для профессионального роста, а также правомерной основой для дальнейших действий по управлению эффективностью, включая дифференцированное поощрение и установление новых целевых показателей.

### Эффективное управление поощрениями и взысканиями, обеспечивающее ощутимые результаты по итогам оценки

Принятие организационных решений по результатам оценки сотрудников, то есть применение конкретных поощрений и взысканий либо оказание поддержки после проведения их оценки, — важнейшее условие продуктивного функционирования любой системы управления эффективностью.

Один из ключевых вопросов в этом направлении — насколько прозрачными должны быть поощрения и административные решения. Система управления эффективностью может быть спроектирована таким образом, чтобы обеспечивать полную прозрачность, и включать формализованные правила, определяющие, каких именно поощрений или административных решений можно ожидать при тех или иных результатах оценки. Однако существуют и гораздо менее формализованные и прозрачные системы, в рамках которых руководители обладают значительной свободой действий при



## Проектирование эффективной системы для оценки качества работы

Системы оценки эффективности бывают самыми разнообразными, и от выбора правильной модели такой системы зависит ее успех в конкретной компании. Вот некоторые из главных вопросов, на которые необходимо ответить при конфигурации системы.

- **Какие параметры следует учитывать в процессе оценки?** Варианты варьируются от личной оценки подчиненного руководителем до оценки по комплексу параметров на основе фактических данных, включая сбор разноуровневой обратной связи (метод «360 градусов», то есть с использованием отзывов руководителей, подчиненных, коллег и даже клиентов).
- **На чем следует сосредоточить внимание — на сильных сторонах или на целостной картине эффективности?** В некоторых компаниях от руководителей требуется, чтобы они показывали высокие результаты по всем критериям эффективности, а в процессе оценки основное внимание уделяется слабым сторонам, над которыми сотруднику требуется поработать. В других компаниях подход к оценке эффективности проводится с опорой на сильные стороны сотрудников и предполагает поиск и развитие индивидуальных преимуществ («областей совершенства»), а по остальным параметрам сотрудники всего лишь должны соответствовать минимальным требованиям.
- **Каким образом провести калибровку полученных результатов?** Один из наиболее часто обсуждаемых (и самых важных для сотрудников) вопросов при разработке систем управления эффективностью — как откалибровать результаты оценки. Одни компании выбирают абсолютную калибровку относительно норматива, другие проводят относительную калибровку, допуская, что распределение результатов будет соответствовать кривой Гаусса (и определяя, можно ли считать показатели сотрудника по-настоящему исключительными, учитывая результаты других коллег). Есть компании, которые вообще отказываются от калибровки, полагаясь на то, что четкое определение целевых показателей и их сравнение с измеримыми результатами позволят автоматически разделить сотрудников на более и менее эффективных.

---

назначении поощрений или административных решений в отношении конкретных сотрудников. Еще один вопрос — какие стимулы следует при этом использовать. Перечень возможных вариантов начинается с материального вознаграждения и заканчивается общественным признанием и возможностями для развития. Организации, склонные к инновациям, используют в своих системах управления эффективностью полный спектр поощ-



рений — от денежных выплат до предоставления сотрудникам особых возможностей — и при этом выбирают конкретные стимулы с учетом внутренней мотивации конкретного человека.

**Для успешного внедрения новой системы управления эффективностью необходимо отслеживать как ход внедрения, так и результаты ее применения, а также развивать навыки сотрудников**

Крайне важно правильно выбрать модель управления эффективностью, однако не менее важно применить профессиональный подход к внедрению новой системы, а также мобилизовать руководителей и подчиненных на обеспечение ее полноценного функционирования.

Для начала необходимо разработать методику внедрения по схеме «сверху вниз», а для отслеживания результатов можно использовать комплекс показателей, отражающих успехи внедрения и результаты работы новой системы. Для оценки хода внедрения применяются такие показатели, как общая численность сотрудников, обученных методам выполнения новых процедур оценки эффективности, или же состояние реализации новых задач по данным ИТ-платформы. Для расчета результатов применения новой системы может использоваться выборочная оценка качества целей и двусторонних обсуждений, а также процент удержания персонала (позволяет проследить за тем, чтобы самые лучшие сотрудники оставались в компании) и средний уровень оплаты труда (позволяет убедиться, что наиболее эффективные сотрудники получают максимально привлекательное вознаграждение) в зависимости от оценки эффективности.

Для успешного внедрения новой системы управления эффективностью необходимо не только научить руководителей выполнять новые процедуры, но и внести изменения в образ мышления и модели поведения сотрудников. Тяжелее всего изменения модели поведения даются руководителям, так как их привычка к тому или иному стилю управления сформировалась давно. Для того чтобы этих изменений достичь, нужен хорошо продуманный план коммуникационной поддержки внедрения, вовлечения сотрудников в процесс и их обучения. Кроме того, участникам рабочей группы по проекту и представителям службы управления персоналом на местах необходимо выделить время на общение с линейными руководителями на каждом этапе цикла управления эффективностью — от постановки задач до оценки результатов в конце года, — чтобы вовремя оказать им поддержку и обеспечить наставничество.

## Что это дает

Управление эффективностью влияет на результаты деятельности компаний — причем как напрямую, так и косвенно.

Разрабатывая новую систему управления эффективностью, одно ведущее финансовое учреждение рассчитывало в итоге повысить доходы на 5% только за счет сегмента персонала со средними показателями, а также, возможно, обеспечить дополнительный рост доходов благодаря тем, кто попал в сегменты с высокой и низкой эффективностью. Результаты проведенных исследований говорят о том, что на индивидуальном уровне положительная динамика показателей эффективности может быть еще заметнее: благодаря правильному сочетанию мер, включая выражение признания заслуг сотрудника со стороны руководства, уровень эффективности отдельных сотрудников может вырасти на 25%, а в некоторых случаях — даже на 40%<sup>2</sup>.

Аналогичным образом, результаты нашего собственного исследования о способах обеспечения жизнеспособности компании и достижения устойчивых результатов, в котором участвовало более тысячи организаций из разных стран мира, показывают, какое важное влияние оказывает управление эффективностью. Компании, входящие в верхний квартиль по результатам оценки эффективности персонала, с гораздо большей вероятностью попадают в верхний квартиль по оценке жизнеспособности организации, чем остальные. В свою очередь, у компаний, входящих в верхний квартиль по жизнеспособности, вероятность попадания в верхний квартиль по финансовым результатам в 2,2 раза выше, чем у остальных.

Итоги недавно проведенного исследования среди работников умственного труда, уровень внутренней мотивации которых находится на высоком уровне, также показали действенность систем управления эффективностью, поддерживающих эту внутреннюю мотивацию. У сотрудников с высоким уровнем мотивации общие показатели эффективности оказались на 16% выше среднего значения. Кроме того, уровень утраты способности противостоять постоянному стрессу у них ниже на 25%, лояльность к организации выше на 32%, степень удовлетворенности своей работой — выше на 46%<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Building the High-Performance Workforce. Corporate Leadership Council, 2002.

<sup>3</sup> Creating Sustainable Performance. Harvard Business Review, 02.01.2012.

И наконец, в случае качественного управления эффективностью компаниям удастся существенно повысить мотивацию и процент удержания наиболее ценных кадров. Выражение признания заслуг сотрудника в области достижения высокой эффективности и обратная связь, способствующая профессиональному развитию, относятся к основным факторам, которые обеспечивают удержание талантливых сотрудников в компании — наряду с возможностью обучения новым навыкам. Вероятно, это прозвучит неожиданно, но похвала, внимание со стороны руководства и возможность обучаться и брать на себя управленческие задачи — более действенные способы удержания персонала и его мотивирования, чем, например, денежное вознаграждение<sup>4</sup>. Мотивированные сотрудники в большей степени удовлетворены своей работой, добиваются более высоких показателей эффективности и с меньшей вероятностью меняют работодателя. *В*

*Статья написана специально для «Вестника McKinsey»*

---

<sup>4</sup> Исследование McKinsey Global Survey, 2009.