

О ПОЛЬЗЕ АПЕЛЬСИНОВ, ПОПУГАЕВ И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ



Алексей РЕШЕНКО,
директор
департамента
региональных
продаж
«Майкрософт
Россия»

Почему Петя работает лучше, чем Вася, а Маша более ценный сотрудник, чем Алена? Знает ли Вася, что ему нужно делать, чтобы подтянуться и обогнать Петю? Понимает ли Маша, как она может увеличить свою ценность для компании и шансы сделать карьеру? Осознают ли все четверо товарищей, что они делают в своей работе хорошо, а где есть возможность исправиться?

Да, на эти вопросы есть конкретные ответы. У ребят есть хороший менеджер, который ставит им четкие, измеряемые, достижимые, реалистичные цели, определенные по времени (так называемые SMART-цели). Цели ставятся четко на один год и разбиты помесячно. Каждый месяц на встрече с менеджером подробно обсуждается, почему выполнена или не выполнена та или иная цель.

Руководитель открыто высказывает свое мнение о работе сотрудников, базируясь на конкретных цифрах и примерах. Дает как позитивную, так и не очень приятную обратную связь, когда речь идет о конкретных упущениях и недочетах. Сотрудники также, со своей стороны, не стесняются выражать свои мысли по поводу своей работы и отстаивать свою точку зрения с цифрами и фактами в руках. Результаты таких встреч документированы, определены проблемные зоны, прописаны конкретные действия по их решению. По результатам работы за год и у менеджера, и у сотрудника есть единое понимание того, как оценивается работа сотрудника за год. Сотрудник понимает, почему он получил такую премию и такое повышение зарплаты.

Идеальная ситуация. Да, в какой-то мере это так. Но правильная оценка работы персонала – ключевая задача руководителя. В этом непростом деле есть несколько важных вещей, на которые, по моему мнению, стоит обратить особое внимание.

ОЖИДАНИЯ СОТРУДНИКА ПО ОЦЕНКЕ ЕГО РАБОТЫ И МНЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОЛЖНЫ БЫТЬ СБАЛАНСИРОВАНЫ

Четкие правила игры и предсказуемость. Цели для сотрудников должны быть определены по времени и измеряемы. Как пример: цель «сделать креативную маркетинговую кампанию» – измеряется плохо, степень оценки креативности очень субъективна. А цель «провести маркетинговую кампанию с коэффициентом возврата инвестиций не меньше 10» – уже смотрится лучше. Большинство целей можно облечь в измеряемые рамки и сделать процесс оценки более объективным.

Цели не нужно менять по ходу пьесы. Чем чаще меняются цели, тем меньше доверия к компании и руководителю. Сотрудники быстро понимают, что это игра в одни ворота.

Последовательность. Оценка результатов работы – постоянный процесс. Если этим делом заниматься от случая к случаю, получится распространенная ситуация, когда сотрудник думает, что он работает хорошо, и бывает, скажем, через полгода неприятно удивлен тем, что его руководитель думает иначе. Нужно последовательно и четко давать человеку обратную связь о его работе, указывать на недостатки, хвалить за достижения. Ожидания сотрудника по оценке его работы и мнению руководителя должны быть сбалансированы. Периодичность таких встреч и обсуждений каждый руководитель выбирает сам. Главное, чтобы как минимум раз в месяц встреча между руководителем и сотрудником, где обсуждается статус выполнения целей, имела место.

Документирование. Слова, произнесенные вслух, могут быстро забываться или быть истолкованными по-разному. Очень правильно, если обсужденные темы, главные тезисы и задачи по оценке работы нашли свое отражение на бумаге или в виде электронного документа. В какой форме – не важно. Важно, чтобы основные замечания, комментарии были сохранены для истории. Руководителю будет проще мотивировать оценку работы сотрудника по итогам, скажем, года. Сотрудник же будет в тонусе, понимая, что оценка его работы находит отражение в виде документа и не забудется по истечении времени.

Понятная шкала оценок. Какая бы ни была шкала оценок, она должна быть понятна людям. В свое время я испытал на себе шкалу оценки от 2,0 до 5,0 с шагом 0,5. Понять, чем отличается 4,0 от 4,5 или 2,5 от 3,0, было очень непросто. Хотя критерии были расписаны, они все равно были сложны и не очень прозрачны. Сейчас я живу в системе координат, где за работу в течение года можно получить одну из трех оценок – не выполнил, выполнил, перевыполнил. Четкая, понятная система, которая сводит субъективность к минимуму. Схемы оценки и мотивации должны быть максимально просты и понятны людям.

Сравнение результатов работы. Надо разделять результативность работы и потенциал сотрудника. Результат работы – это оценка того, как человек работал, как он достиг целей, которые перед ним стояли. Потенциал – индикатор того, как он может расти и достигать больших целей в будущем. В случае с оценкой потенциала субъективная составляющая будет больше. Потенциал – это про будущее. И нужно делать так, чтобы он не влиял на оценку результатов работы сотрудника за прошедший период.

Хороших вам сотрудников и успешной оценки их работы!