

Оценка персонала Для чего расспрашивать сотрудников о достоинствах и недостатках груза груза

Пусть коллеги отзовутся

Стоит ли оценивать эффективность сотрудника, опираясь на мнение его коллег? Главное – понимать, как и для чего это делать, напоминают эксперты и руководители, активно использующие такой метод

Елена Горелова
ВЕДОМОСТИ

Оценить продуктивность каждого из инженеров-конструкторов, работающих в группе компаний «Промышленные силовые машины» (ПСМ), по объективным критериям практически невозможно. «Они ведут сразу несколько проектов, скорость и качество их работы зависит от многих факторов: непонятно, где они сами тормозят выполнение заказа, а где – клиенты или сотрудники других отделов, которые, скажем, не вовремя сдали чертежи», – уточняет Андрей Медведев, исполнительный директор ПСМ. Заказы на разработку, к примеру, насосного оборудования или дизельных электростанций для клиента бывают разной сложности. «Иногда инженер ведет всего один проект, но он настолько сложный и нестандартный, что ему приходится корпеть над ним с раннего утра до ночи, а другой сотрудник курирует 6–7 серийных проектов, и это более легкая работа», – добавляет он.

ОЦЕНКА СТАРЕЙШИНЫ

Чтобы понять, как обстоят дела на самом деле, Медведев

обычно вызывает на неформальный разговор опытных сотрудников. Они могут быть руководителями или такими же рядовыми инженерами совсем из других подразделений, но объединяет их одно: все они проработали в отрасли не один десяток лет, объясняет Медведев: «Старейшине я прямо задаю вопрос: как они оценивают качество и производительность конкретного инженера, насколько он вкладывается душой в проект?» Особенно часто приходится оценивать работу молодых инженеров, новичков, которые еще не адаптировались в компании. «Вчера с одним из опытных сотрудников я обсуждал работу инженера, который на первый взгляд срывает сроки сдачи сразу двух заказов», – приводит пример Медведев. Как выяснилось, один из проектов оказался очень сложным, поэтому сотрудник решил стимулировать премией за его выполнение, а сдачу другого заказа он тормозил сам и за это получил выговор, пока в устной форме.

Оценить эффективность некоторых специалистов бывает сложно или дорого, порой внедрение систем оценки обходится намного дороже, чем эффект от их применения, отмечает Алексей Ересковский, партнер консалтинговой компании Axes Management. Иногда требуется закупка сложного оборудования, например, для отслеживания очереди в кассу аптеки, чтобы понять, насколько продуктивен продавец, или содержание целого подразделения счетоводов для мониторинга показателей эффективности



А. ТАРАХИН

Коллега на березе трудолюбива, но ветрена. Коллега на ёлке усидчив, но недалек. Сведения обо мне, умоляю, не верить!

Вопрос грузу

Принимать решение о повышении зарплаты, о выплатах бонусов и прочих поощрениях, руководствуясь опросами коллег, не стоит, убежден Павел Безручко, генеральный директор «Экспоси консалтинга». Зато на них вполне можно опираться в спорных вопросах, связанных с повышением в долж-

ности, когда речь идет об обучении или развитии, говорит он. Ведь такие опросы хорошо выявляют, каких качеств человеку не хватает: если он явно не ладит с людьми, вряд ли это стоит переводить на руководящую должность, может быть, лучше инвестировать в развитие его лидерских качеств.

каждого специалиста, уточняет он. Тогда на помощь приходят приемы, взятые из методики оценки персонала «360 градусов». Таким может стать устный или письменный опрос сотрудников, которые должны оценить коллег «по кругу».

МНЕНИЕ РАВНЫХ

В компании Thomson Reuters мнение сотрудников друг о друге спрашивают регулярно. В московском офисе эту практику начали использовать несколько лет назад. И только в последнее время опросы из формальности превратились в инструмент, который помогает руководству получить более полное представление об эффективности сотрудника, а самому человеку – обратную связь и понимание, как ему развиваться дальше, рассказывает Татьяна Семенова, директор по персоналу компании.

Опрос затрагивает каждого из более чем сотни сотрудников, работающих в московском офисе Thomson Reuters. В конце года человек сам выбирает 2–3 коллег, которые могли бы оценить его. Начальник может подкорректировать этот список, если считает, что нужен еще чей-то отзыв. «Как правило, самый полезный отзыв могут дать коллеги, с которыми человек регулярно пересекается по работе», – объясняет Семенова. – У менеджера часто замыленный взгляд на подчиненного, который, в свою очередь, начинает воспринимать оценку начальника как субъективную». Сотрудник может попросить отзыв у коллеги, занимающего такую же должность. Но лучший эффект будет от отзывов коллег из других отделов. «Мы рекомендуем, чтобы это был сотрудник с другими компетенциями, тот, кто сможет посмотреть на потенциал работника свежим взглядом и мнение которого сам человек уважает. Не всегда коллега может оценить результат работы, но он может сказать, какие качества помогли или помешали в его достижении», – замечает Семенова. – Скажем, отзыв об эффективности менеджера по работе с клиентами может написать технический эксперт, или эксперт по фи-

нансовым рынкам, или даже сотрудник бухгалтерии».

Опрос проводится в электронной форме в конце года. Среди прочего предлагается оценить, к примеру, как сотрудник работал с клиентами, насколько предвосхищал их потребности, как взаимодействовал с коллегами. «Если речь идет о руководителе, то коллегам предлагают оценить, как он развивает подчиненных, знает ли их сильные стороны, вдохновляет ли на работу», – уточняет Семенова. – Кроме позитивных отзывов мы предлагаем высказывать конструктивную критику, чтобы человек увидел, куда ему расти». Результаты нескольких отзывов используются при проведении интервью с руководителем, на котором оценивается эффективность сотрудника за год.

ОТНОШЕНИЕ ИЛИ ДОСТИЖЕНИЕ

Получить объективные оценки с помощью опроса коллег иногда затруднительно. «Если в компании корпоративная культура отношенческая – когда отношения между людьми важнее бизнес-достижений, – опрос вряд ли будет объективным: сотрудники договорятся писать друг о друге только хорошее», – убежден Ересковский. Гораздо более показательным получится результат в командах, где достижения приоритетнее отношений, добавляет консультант.

Оценка сотрудников с помощью опроса коллег, как правило, эффективна, если надо выяснить, почему снизилась результативность команды, говорит Юрий Дорфман, партнер хедхантинговой компании Cornerstone: «HR-специалист вместе с руководителем подразделения беседуют со всеми вовлеченными в проект. Им могут предложить заполнить анонимные и открытые анкеты. Собрав информацию, руководство примет решение, привлечь ли дополнительные человеческие ресурсы или исключить кого-то из команды, перераспределить обязанности или назначить нового лидера». Цель таких опросов – сделать так, чтобы действия сотрудников не были противоречивыми и не тормозили общую работу. Ну и, конечно, если нужно понять, может ли сотрудник претендовать на более высокую должность или справиться с новой задачей, без бесед с коллегами не обойтись, отмечает Дорфман. –