

Оценка ПО-ВЗРОСЛОМУ

Работники исправно ходят на работу, соблюдают инструкции, но проку от них все равно мало. В чем причина и как с ней бороться? Ответить на эти вопросы поможет оценка персонала.

ТЕКСТ: СТЕЛЛА ЗЕЛЕПУХИНА

Из пункта А...

Для розничной компании персонал — вторая после удачного расположения магазинов составляющая успеха. Но если расположение дано раз и навсегда, то персонал может меняться. Это необязательно означает смену состава работников. Сотрудников можно обучать, менять должности или круг обязанностей, корректировать их отношение к работе и поведение. Но чтобы что-то изменить, нужно не только четко знать цель, т.е. что мы хотим получить, но и отправную точку, т.е. что мы имеем сегодня. И здесь на помощь приходит оценка — незаменимый инструмент управления персоналом, с помощью которого производится «инвентаризация» качества человеческих ресурсов. В результате оценки можно получить самую разную информацию: от выяснения отношения сотрудников к тру-

довой дисциплине до критических вопросов организации работы компании. Оценка персонала позволяет не только получить информацию о текущем положении дел, но и:

- облегчить прохождение информации по вертикали снизу вверх и сверху вниз;
- сформулировать должностные обязанности;
- уточнить критерии оценки работы персонала;
- сформировать единую команду;
- наметить направления обучения;
- конкретизировать требования к кандидату на вакантную должность;
- и еще многое, многое другое.

Несмотря на то что выгоды оценки персонала очевидны, эта про-

цедура по-прежнему непопулярна во многих компаниях. На практике приходится довольно часто сталкиваться с негативным отношением к мероприятиям по оценке, а иногда даже с открытым сопротивлением. Основные причины такого отношения, на мой взгляд, следующие:

- многие рассматривают оценку как помеху в работе или дополнительную нагрузку;

- сотрудники (и руководители) боятся обнародовать зоны своей профессиональной некомпетентности;

- сотрудники опасаются возможных санкций по результатам оценки;

- сама процедура оценки, построенная на субъективизме оценщиков, вызывает большое недоверие как у руководства компании, так и у персонала.

Для того чтобы оценка стала эффективным инструментом управления персоналом, необходимо четко ответить на три вопроса: зачем, кого и как мы оцениваем.

Самым сложным и важным среди этих вопросов является первый. Оценка — процедура очень сложная и дорогая, как в плане прямых материальных затрат и потерь времени, так и в плане потерь, которые могут возникнуть в результате ошибок в ее проведении. Поэтому начинать любые мероприятия можно, только четко поставив цель. Она поможет сконцентрировать работу на тех аспектах, которые действительно важны для ее достижения, и не расплываться на второстепенные направления. К тому же четкое понимание цели поможет мотивировать персонал ответственно относиться к самой процедуре.

Ни в коем случае нельзя затевать оценку персонала ради увольнения одного-двух нерадивых работников: это сродни забиванию гвоздей микроскопом. Для решения столь простых задач есть способы подешевле. Также не годится оценка как повод понизить зарплату персоналу. Примерами правильных целей могут служить: определение уровня обслуживания клиентов или выявление потребностей среднего менеджерского звена в обучении и формирование резерва для выдвижения на вышестоящие должности. Ответы на остальные два вопроса будут зависеть от первого.

С определением того, кого оцениваем, трудностей обычно не возникает. Давайте разберемся с последним вопросом — как.

А судьи кто?

Существуют различные варианты оценки персонала: оценка непосредственным руководителем, аттестационной комиссией, оценка с привлечением внешних специалистов, профессиональное тестирование, опрос коллег, руководителей, подчиненных и клиен-

тов и т.д. Все перечисленные способы могут иметь разные цели, а иногда и несколько целей, и предназначены для оценки персонала любого уровня. Единственное исключение — набирающий популярность метод «Тайный покупатель», который адресован только розничному персоналу.

По вопросу «как аттестовывать» существует множество отработанных технологий. Вот некоторые из них.

КЛАССИЧЕСКАЯ АТТЕСТАЦИЯ. Подходы к ней могут быть разными, но принцип един:



Начинать мероприятия можно, только четко поставив цель. Она поможет сконцентрировать работу на тех аспектах, которые действительно важны для ее достижения

на основании характеристики непосредственного руководителя и открытого голосования членов аттестационной комиссии, которую назначает приказом руководитель компании, принимается решение, изменяющее или сохраняющее аттестуемому работнику занимаемую должность и оплату труда. Процедура аттестации формализована и имеет «за плечами» большой опыт. Ее минусы состоят в том, что она в целом носит субъективный характер, занимает много времени и, в случае несогласия работника

с результатами аттестации, может привести к трудовым спорам.

АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР (ЦЕНТР ОЦЕНКИ).

В этом случае для оценки персонала привлекается, как правило, специализированная организация. В основе этого метода лежит использование различных техник, например, таких как аудио- и видеозаписи, ролевые игры, групповое обсуждение, анализ конкретных ситуаций, которые позволяют оценить поведение работника в различных смоделированных ситуациях. Несмотря на очевидные плюсы (непринужденная обстановка, современные технологии, объективность оценки, связанная с личной незаинтересованностью оценщиков), существуют и явные минусы: подобные услуги стоят недешево, оценить их качество непросто, а сама процедура оценки требует отвлечения персонала на значительное время.

ТЕСТИРОВАНИЕ. Методика основана на использовании тестов, подготовленных для конкретной должности с учетом целей аттестации. Сотрудник просто выбирает один из альтернативных ответов на каждый вопрос, реже — дает развернутый ответ, и дело сделано. Процедура выглядит простой, быстрой, удобной и объективной. На практике из перечисленных качеств остаются только простота и скорость, а эффективность оказывается очень спорной. Стандартные тесты разработаны без учета специфики конкретной компании и не столько позволяют реально оценить персонал, сколько делают работу оценщиков комфортной.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ 360 ГРАДУСОВ (КРУГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ).

Идея этого метода заключается в том, что оценить сотрудника предлагается всем, кто связан с его работой: руководителю, коллегам, подчиненным (если оцениваемый является руководителем), клиентам и партнерам компании. Как правило, опрашиваемым предлагается не составлять какую-то характеристику на работника, а оценить уровень развития определенных компетенций. Метод имеет много преимуществ: он гарантирует высокую степень объективности и формализованности оценки, удобен, так как позволяет оценить работника без «отрыва от производства». Основная трудность применения заключается в сложности и трудоемкости разработки компетенций. Однако, поручив выполнение этой работы внутренним или внешним специалистам и разработав их один раз, можно успешно использовать материалы в дальнейшем.

ТАЙНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ. Смысл этой методики заключается в том, чтобы с помощью специально подготовленного «подставного покупателя», оценить уровень обслуживания клиентов, сравнить с качеством обслуживания у конкурентов, проверить

Пример компетенций продавца

ОЦЕНКА	КОМПЕТЕНЦИЯ: ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ
ПРЕВОСХОДЕН 4 балла	Имеет все необходимые для работы профессиональные знания (знание представленных в магазине и конкурирующих торговых марок, технической стороны и особенностей товара, знание психологии покупателей и техники продаж, знание порядка внутренней работы в компании) и навыки и постоянно их совершенствует. Дает разъяснения коллегам по различным вопросам профессиональной деятельности, являясь своего рода внутренним консультантом подразделения. Обходится без дополнительных указаний и помощи в непредвиденных и нестандартных ситуациях. Компетентен в смежных областях деятельности (сервис), интересуется работой коллег из других подразделений.
КОМПЕТЕНТЕН 3 балла	Имеет хорошие знания во всех сферах профессиональной деятельности. Обходится без дополнительных указаний и помощи в непредвиденных и нестандартных ситуациях. Периодически развивает имеющиеся знания и навыки, читая профессиональную литературу. Интересуется смежными областями деятельности, работой коллег из других подразделений.
НУЖДАЕТСЯ В РАЗВИТИИ 2 балла	Имеет приемлемые профессиональные знания и навыки. В нестандартных и сложных ситуациях требуется помощь. Знает о пробелах в своих профессиональных знаниях и старается устранять их. Некомпетентен в смежных сферах профессиональной деятельности.
НЕКОМПЕТЕНТЕН 1 балл	Профессиональные знания и навыки недостаточны для выполняемой работы. Регулярно запрашивает помощь для выполнения повседневных обязанностей. Не считает нужным совершенствовать и развивать имеющиеся знания. Не знает и не интересуется работой коллег. С трудом учится тому, что и так должен знать.

ОЦЕНКА	КОМПЕТЕНЦИЯ: ИСПОЛНИТЕЛЬСКАЯ ДИСЦИПЛИНА
ПРЕВОСХОДЕН 4 балла	Демонстрирует трудолюбие и добросовестность при исполнении любых заданий. Всегда четко и в срок выполняет задания и поручения. При необходимости сам предпринимает действия, не дожидаясь указаний или подсказки. Неукоснительно соблюдает трудовую дисциплину. Очень ответственен. Не требуется контроль над выполнением заданий любой степени сложности. Никогда не опаздывает на работу.
КОМПЕТЕНТЕН 3 балла	В основном демонстрирует трудолюбие и добросовестность при исполнении заданий. Ответственен в большинстве случаев. Необходимо минимум контроля над выполнением повседневной работы. Обычно выполняет поручения в срок. Как правило, соблюдает трудовую дисциплину. Опаздывает в исключительных случаях.
НУЖДАЕТСЯ В РАЗВИТИИ 2 балла	Ровное отношение к своим обязанностям (без высокой вовлеченности, но и без отторжения). Выполняет свои должностные функции и обязанности, но иногда затягивает выполнение поручений и нуждается в контроле над их исполнением. Иногда не соблюдает установленные в организации требования и правила. Иногда опаздывает на работу.
НЕКОМПЕТЕНТЕН 1 балл	При необходимости действий ничего не предпринимает без дополнительного указания. Требуется контроль над исполнением поручений. Часто демонстрирует необязательность и недобросовестность. Новые задания и обязанности принимает «в штyki». Подвергает руководство неконструктивной критике. Часто демонстрирует несоблюдение трудовой дисциплины. Часто опаздывает на работу.

ОЦЕНКА	КОМПЕТЕНЦИЯ: РАБОТА С КЛИЕНТАМИ (ВНЕШНИМИ И ВНУТРЕННИМИ)
	Внешний клиент — внешняя организация или человек, обращающийся для получения какого-либо продукта/услуги. Внутренний клиент — коллега (подразделение), обращающийся для получения какой-либо услуги или информации.
ПРЕВОСХОДЕН 4 балла	Всегда внимателен к потребностям клиентов и четко их понимает, выражает готовность помочь. Эффективно решает проблемы клиента. Старается, чтобы у клиента сложилось положительное впечатление о компании. Рекомендует клиенту оптимальный набор продуктов. Всегда дружелюбен и располагает к себе. Терпелив с раздраженным клиентом. Исполняет требования клиента быстро и продуктивно.
КОМПЕТЕНТЕН 3 балла	Понимает потребности клиента, выражает готовность помочь. Заботится о том, какое впечатление останется у клиента после общения с ним. Относится к клиентам дружелюбно. Терпелив с раздраженным клиентом. Старается исполнить требования клиента.
НУЖДАЕТСЯ В РАЗВИТИИ 2 балла	Не всегда владеет ситуацией при работе с клиентами. Иногда демонстрирует равнодушие к потребностям клиента. Обычно не оказывает дополнительную помощь клиенту при необходимости. Иногда нетерпелив с раздраженным клиентом. Иногда забывает предоставить клиенту важную или необходимую информацию.
НЕКОМПЕТЕНТЕН 1 балл	Не ориентирован на клиента. С трудом устанавливает отношения с внутренними и внешними клиентами. Не получает удовлетворение, помогая людям. По-разному относится к разным «категориям» клиентов. Не считает нужным скрывать свое негативное отношение к некоторым клиентам. Старается избежать заданий клиента или общения с ним.

использование продавцами знаний, полученных в процессе обучения, выполнение распоряжений руководства и соблюдение корпоративных стандартов работы. К минимум методика относятся временные и материальные затраты на подбор подходящих «покупателей».

Со всех сторон

Наиболее эффективными методиками для оценки работы персонала в розничных компаниях являются, на мой взгляд, «Круговая аттестация» и «Тайный покупатель». Поговорим подробнее о каждой из них.

Процедура круговой аттестации состоит из шести этапов:

- формулируются цели оценки персонала;
- разрабатываются необходимые документы (модели компетенций, опросники и инструкции по их заполнению);
- сотрудники информируются о том, «что, зачем, почему и что на что влияет»;
- опросники заполняются руководителем, коллегами, подчиненными (если таковые есть), а также клиентами и партнерами (по желанию инициатора процедуры);
- полученная информация обрабатывается и анализируется, на ее основании принимаются соответствующие решения;
- результаты выдаются сотруднику.

Ключевую роль в исследовании играет опросник, который в этом случае чаще всего делают анонимным. Можно, конечно, ограничиться простыми вопросами, например, задать вопрос: «как хорошо работник работает?» или «оцените работу сотрудника по пятибалльной шкале». Однако практика показывает, что результаты такого опроса крайне не информативны. Например, в результате можно получить ответ «Лично я оцениваю работу положительно» или явно завышенные и/или заниженные оценки. Это происходит потому, что конкретных критериев для оценки персонала в этом случае нет, и оценщик либо сравнивает оцениваемого с идеалами, либо опирается на какие-то только ему понятные критерии.

Внести ясность в ответы на вопросы «что, зачем и как» позволяет оценка персонала по компетенциям. Компетенция — это знания, навыки и умения, необходимые работнику для выполнения своих должностных обязанностей. Примеры компетенций приведены в таблице. Разработка компетенций — это самая сложная и трудоемкая часть предварительной работы, но, как уже упоминалось выше, подготовив материалы один раз, их можно использовать постоянно, и процедура оценки становится простой, понятной, доступной и эффективной. Так, для оценки специалиста по семи критериям требуется всего одна, максимум две минуты.

Метод компетенций имеет и еще один плюс. Как бы много сотрудников, уровней иерархии и должностей ни было в компании, нет нужды готовить опросники для каждой позиции. Набор качеств, которыми должен обладать конкретный сотрудник, можно составить всего из нескольких «кирпичиков». Так, работа менеджера торговой секции складывается из работы руководителя и работы продавца. Поэтому для оценки сотрудника, занимающего эту должность, нам необходимо получить оценку по трем компетенциям: обязательные общекорпоративные компетенции (например, такие как стремление к успеху, сотрудничество, открытость и уважение к окружающим), компетенции для руководителей и компетенции по работе с клиентами. Например, набор компетенций продавца состоит из профессиональных знаний и навыков, исполнительской дисциплины и компетенций по работе с клиентами. Таким образом, подготовив 10—12 компетенций, можно оценить весь персонал.

Общая оценка сотрудника вычисляется как сумма оценок по всем компетенциям. Если установить минимально допустимый балл, то те работники, у которых набралось баллов меньше, чем минимум, могут считаться не соответствующими должности.

Работа каждой компании уникальна, и создание корпоративной модели компетенций должна происходить с учетом ее специфики и бизнес-процессов. Поэтому не рекомендуется натягивать чужие модели под свой бизнес. Чтобы создать действительно работающие модели компетенций конкретных должностей, необходимо изучить все бизнес-процессы. Например, для разработки модели компетенций продавца необходимо провести серию собеседований с ключевыми сотрудниками компании на предмет того, каким им видится успешный продавец и почему именно таким, желательно с конкретными примерами: что помогает, а что мешает продавать. Обязательно нужно поговорить с 1—2 продавцами-лидерами и выяснить, какие факторы влияют на продажи и почему. На основе всех этих интервью можно будет составить компетенцию продавца.

Тайный покупатель

Лет 20 назад в популярном тогда киножурнале «Фитиль» я видела следующий сюжет: за прилавком мирно спит продавщица, отгоняя клиентов как назойливых мух. Конечно, окружающая нас экономическая действительность поменялась. Сегодня компании обучают своих продавцов, стимулируют их к бодрствованию, привязывая оплату труда к объему продаж, но несмотря на это уровень обслуживания покупателей часто бывает далек от идеала. Получить

достоверную информацию о работе продавца, опираясь только на исследования внутри компании, невозможно. Приоткрыть завесу и оценить работу розничного персонала на местах помогает методика «Тайный покупатель». Для ее реализации обязательно использовать модели компетенций и в зависимости от цели можно обойтись анкетой с более простыми понятиями, например, такими как соответствие корпоративному стилю одежды, наличие бейджа, улыбка на протяжении общения с покупателем и т.д.

Для того чтобы реализовать эту оценку, необходимо:

- сформулировать цели;
- информировать торговый персонал о предстоящем мероприятии;
- разработать критерии оценки, сценарии и график посещения, анкету, которую будет заполнять каждый эксперт сразу же после посещения магазина;
- подобрать экспертов на роль покупателей;
- провести инструктаж экспертов;
- проанализировать данные.

График посещения «покупателей» желательно составить таким образом, чтобы у них была возможность оценить работу продавцов и в период затишья, и в час пик. Очень хорошо, если в маршрутный лист каждого эксперта будут включены и магазины конкурентов. Для достоверности данных необходимо, чтобы агенты заполняли анкету сразу после посещения торговой точки, а не вечером следующего дня, когда часть информации сотрется из их памяти. Вариант анкеты тайного покупателя вы можете найти на сайте Timeseller.ru. Безусловно, анкета должна корректироваться с учетом целей исследования и принятых в компании стандартов работы.

На основе анализа всех анкет составляется общий отчет о положении дел в компании, дается оценка конкретным сотрудникам, а также разрабатываются рекомендации по изменению ситуации (обучение, изменение системы стимулирования и т.п.). Желательно также наградить лучших продавцов (или лучшие салоны).

Методика «Тайный покупатель» становится очень популярной в сегменте FMCG благодаря тому, что она позволяет не только получить взгляд на компанию со стороны, но и сравнить ваши магазины с конкурентами. Однако применительно к нашей области она сталкивается с двумя ограничениями: относительно высокой стоимостью и сложностью подбора агентов.

Эксперт должен соответствовать образу обычного покупателя, и если ваш салон продает часы средней ценой \$3000, то бабушка-пенсионерка вам не подойдет. Найти и угово-

рить выступить в роли тайного агента человека, имеющего высокий доход или способного поставить себя на место такового, крайне сложно. Интересное решение этой проблемы уже несколько лет использует одна московская розничная сеть. Каждому, кто приходит устраиваться на работу в компанию, дается задание обойти несколько магазинов компании и ее конкурентов. Подразумевается, что человек, собирающийся работать с дорогим товаром, должен понимать психологию своего клиента и хотя бы отчасти суметь поставить себя на его место. Таким образом, фирма совершенно бесплатно получает тех самых тайных агентов.

Открытость — лучший помощник

В начале статьи говорилось о том, что зачастую проведение аттестации персонала сталкивается с трудностями, причина которых — опасения сотрудников о возможных негативных последствиях мероприятия. Чтобы сделать работу по оценке эффективной, необходимо максимально снять эти страхи. Лучшее лекарство в этом деле — открытость.

Если вы хотите сделать процедуру оценки персонала эффективной, необходимо, чтобы:

- цель и порядок проведения мероприятий были документально оформлены (вариант положения об аттестации можно найти на Timeseller.ru);
- информация, используемая для оценки, была доступна;
- используемые критерии были понятны и исполнителям, и оценщикам;
- результаты оценки отразились на системе поощрения.

В общем, чем больше информации о критериях и процедуре аттестации будут иметь сотрудники — тем лучше. Человек имеет право знать, кто, зачем и по каким критериям его оценивает.

Чтобы оценка персонала стала действенным инструментом работы, важно, чтобы люди ощущали какие-то изменения в своей жизни. Если после оценки персонала сотрудники, имеющие более низкие показатели, получают премию в том же размере, что и работники, имеющие более высокие показатели, или, наоборот, премию никто не получает — действенность такой оценки равна нулю. Желательно также учитывать, что на эффективность труда влияют не только факторы, действующие со стороны работника (способности, деловые качества, профессиональные навыки), но и факторы, действующие со стороны организации, например, условия работы, квалификация руководителя, наличие оборудования и необходимых ресурсов.