**Контроль результатов деятельности как главный элемент управления персоналом**

Барри Пирсон (Barrie Pearson), генеральный директор компании Realization, предоставляющей услуги коучинга предпринимателям и руководителям компаний.

Немногие виды деятельности порождают столько эмоций, страхов и путаницы, как пересмотр показателей эффективности и оценка персонала. Тем не менее именно управление эффективностью может стать основой высоких показателей бизнеса в целом. При правильном использовании оно является полезной и позитивной деятельностью, способствующей развитию нормальных трудовых отношений.

Так почему же методы контроля результатов деятельности вызывают столь негативную реакцию? Слишком часто получается так, что отдел кадров разрабатывает новый порядок и процедуру, рассылает его по подразделениям и заявляет: «С первого числа следующего месяца будет проводиться переаттестация». В результате никто не понимает смысла и цели этого мероприятия. Его считают бюрократической процедурой, бесполезной для работы компании и слишком сложной.

В успешных компаниях процедура оценки эффективности разрабатывается при участии руководства. Обсуждаются логика и коммерческое обоснование процесса. Рассматриваются все беспокойства и опасения. Все участники понимают цель процедуры: дать возможность каждому сотруднику и его руководителю увидеть и оценить, насколько они соответствуют имеющимся и потенциальным потребностям бизнеса. Конечная же задача — совместить цели отдельных сотрудников и стратегию компании в целом.

**Зачем это делать?**

Производительность работы людей в компании зависит от обеспечения соответствия работников (в плане квалификации, знаний и интересов) служебным обязанностям, как текущим, так и ожидаемым в перспективе.

Значительная часть работы руководителя заключается в оценке результатов деятельности отдельных сотрудников и отслеживании необходимости в дополнительной поддержке и помощи. Руководители должны постоянно подталкивать персонал к достижению задач бизнес-плана организации. При этом каждый сотрудник нуждается в поощрении, росте, удовлетворении амбиций, и все это должно совпадать с намерениями компании. Чтобы найти правильный баланс, руководители и персонал должны четко представлять себе задачи каждого и знать мнение окружающих.

Хотя большинство руководителей постоянно общаются с сотрудниками, процедура контроля результатов деятельности приучает к тому, что регулярно приходится изыскивать время и узнавать о взаимных нуждах, подробно рассказывать о планах и методиках.

В процессе оценки результатов деятельности следует ответить на следующие вопросы:

Что я делаю правильно? Каковы мои сильные стороны?

Что я делаю неправильно? Чему я должен научиться?

Что я могу делать лучше?

Какую работу следует прекратить?

Какая помощь мне нужна со стороны моего руководителя?

Отзыв начальника должен основываться на реальных фактах. Лишь в этом случает он будет полезен. В процессе оценки целесообразно сосредоточиться на результатах работы и реальных перспективах, а не личных качествах сотрудника. Польза от подобной оценки есть и для отдельного сотрудника и для организации в целом.

Сотрудник

знает о том, что руководитель и организация проводят оценку его деятельности;

проанализированы и согласованы причины успехов и неудач;

определены и согласованы способы повышения качества, поставлены задачи;

определены и согласованы потребности в обучении и служебном росте;

разработаны планы и программы на будущее;

обсуждены иные возможности служебного роста;

у сотрудника есть право голоса при обсуждении важных вопросов.

Организация

можно оценить успешность используемых методик подбора кадров;

можно выделить будущие таланты — в том числе сотрудников с высоким потенциалом;

можно разработать программы профессионального роста и повышения квалификации, сопоставив данные сотрудников;

можно оценить прошлые и грядущие решения о повышении в должности;

можно оценить наличие квалифицированных сотрудников, необходимых для разработки планов на будущее;

собрать информацию, необходимую для принятия решений и составления схемы заработной платы.

Планирование и подготовка беседы о результатах деятельности

1. Заранее ознакомьтесь с результатами работы ваших коллег.

2. Определите важные, с вашей точки зрения, вопросы.

3. Выделите положительные стороны, а также моменты, требующие доработки.

4. Тщательно подготовьте свою критику: говорите по делу, подкрепляйте слова конкретными примерами.

5. Составьте план, на который вы будете опираться в ходе обсуждения.

6. Выберите удобное время для встречи: не назначайте ее в слишком «загруженные» дни.

7. Выделите для него достаточно времени — час или два.

8. Настройтесь на правильный лад: позитивное мышление, возможность обсудить работу команды и дальнейшее развитие и т.д.

9. У вас есть возможность дать положительный отзыв.

10. Поймите, что большинство людей получают удовольствие от этой важной, хотя и не жизненно важной процедуры.

Беседа: начало

1. Отключите телефоны, попросите, чтобы вас не беспокоили, и т.д.

2. Сосредоточьтесь, успокойтесь, настройтесь на позитивное мышление.

3. Четко определите для себя, какие вопросы вы, как руководитель, хотели бы обсудить.

4. Поприветствуйте и поблагодарите коллегу за то, что он нашел время и возможность встретиться с вами.

5. Подтвердите цели и регламент совещания.

6. Обратите внимание на то, что задача вашей беседы — повысить успешность работы всех сотрудников; покажите, что вы хотите улучшить работу команды и компании в целом.

7. Укажите, по каким параметрам оценивалась работа вашего коллеги (модели успешного поведения и навыки), вновь подчеркните, что цель оценки — повысить уровень профессионализма всей компании.

8. Обратите внимание на то, что разговор будет посвящен не только оценке работы, но и дальнейшему развитию — вы хотите обсудить бизнес-цели сотрудников в частности и подразделения в целом, карьерные планы и т. д.

9. Подчеркните конфиденциальность беседы.

10. Дайте понять, что вы готовы к открытому и конструктивному разговору.

11. Уточните итоги обсуждения согласование действий, план личного развития.

12. Удостоверьтесь в том, что ваш коллега согласен с целями и задачами.

Беседа: обсуждение

1. Для начала определите принципы дискуссии:

баланс отрицательной и положительной оценки;

не только подчеркнуть сильные стороны, но и определить сферы, нуждающиеся в доработке.

2. Дайте понять, что вам интересна реакция и мнение коллеги, что вы готовы вместе обсуждать любые вопросы.

3. Для начала спросите, что ваш коллега думает о своей работе:

Как Вы оцениваете свою работу и вклад в общее дело?

4. В первую очередь сосредоточьтесь на сильных сторонах работы коллеги:

В чем Ваши сильные стороны?

5. Поддерживайте разговор, задавая коллеге наводящие вопросы, которые позволили бы ему высказать свое мнение:

Действительно? Не могли бы Вы поподробнее объяснить Ваше мнение?

Это удивило Вас?

Что-нибудь еще было для Вас неожиданностью?

Каковы Ваши сильные стороны?

Почему у Вас возник такой вопрос?

Вас это порадовало?

Вам кажется, что Вы иногда склонны действовать подобным образом?

6. Старайтесь не углубляться в рассуждения и не руководить дискуссией:

предоставьте слово коллеге;

слушайте и помните, что вы не должны постоянно говорить.

7. Ведите разговор по принципу 80/20 вы должны говорить только 20% времени.

8. Прежде чем переходить к поиску решений проблем, придите к согласию относительно слабых и сильных мест.

9. Высказывайте свое мнение, но говорите только за себя:

Мне кажется, что иногда Вы уделяете слишком много внимания деталям;

избегайте фраз вроде «Сообщалось, что», «Считается, что».

10. Стройте разговор на темах, заявленных вашим собеседником, старайтесь развить обсуждение:

не торопитесь сменить тему;

отнеситесь к этому, как к беседе, а не как к плановому обсуждению;

11. Попросите коллегу подвести итог обсуждения и вывести свою оценку:

Какие выводы Вы сделали о своих сильных и слабых сторонах?

12. Выскажите свое мнение, с позиции руководителя:

Мне хотелось бы, чтобы Вы принимали большее участие в планировании новых проектов;

Мне кажется, Вы могли бы меньше заниматься и больше... (Говорите по делу).

13. В конце придите к согласию и лишь после этого переходите к составлению плана действий и программы развития.

Беседа: завершение

14. Продумайте возможность получение нового опыта, помощи коллег, самоподготовки, смены обязанностей, выполнения новых заданий, развивающих новые навыки, проведения регулярных бесед, стажировок и т. д.

15. Предложите свои варианты, но не навязывайте их:

прежде чем утверждать любой план действий, убедитесь в том, что ваш коллега действительно поддерживает идею;

решения должен найти ваш коллега, а не вы.

16. Согласуйте и запишите план действий:

будьте кратки;

укажите, что, когда и как следует сделать.

17. Согласуйте периодичность последующего контроля:

попросите коллегу высказать последние замечания и поблагодарите его за разговор.