Инструменты оценки сотрудников компании

Александр Ложечкин

Директор департамента стратегических технологий Microsoft в Центральной и Восточной Европе

http://medium.com/@allo

О себе

- Директор департамента коммерческой разработки ПО в Microsoft в Восточной Европе
- Евангелист с 20-летним опытом по профессии и призванию
- Блоггер (http://medium.com/allo)



Вопросы

- Зачем оценивать сотрудников?
- Оценивать усилия или результат?
- Оценка результата или потенциала?
- Нужно ли сравнивать сотрудников?
- Командные или индивидуальные оценки?
- Как доносить обратную связь?
- Какие можно использовать инструменты?
- Самый важный вопрос

Если принимать человека таким, какой он есть, мы делаем его хуже. Принимая же его таким, каким он способен быть, мы помогает ему быть таким, каким он может стать

Иоганн Вольфганг фон Гёте

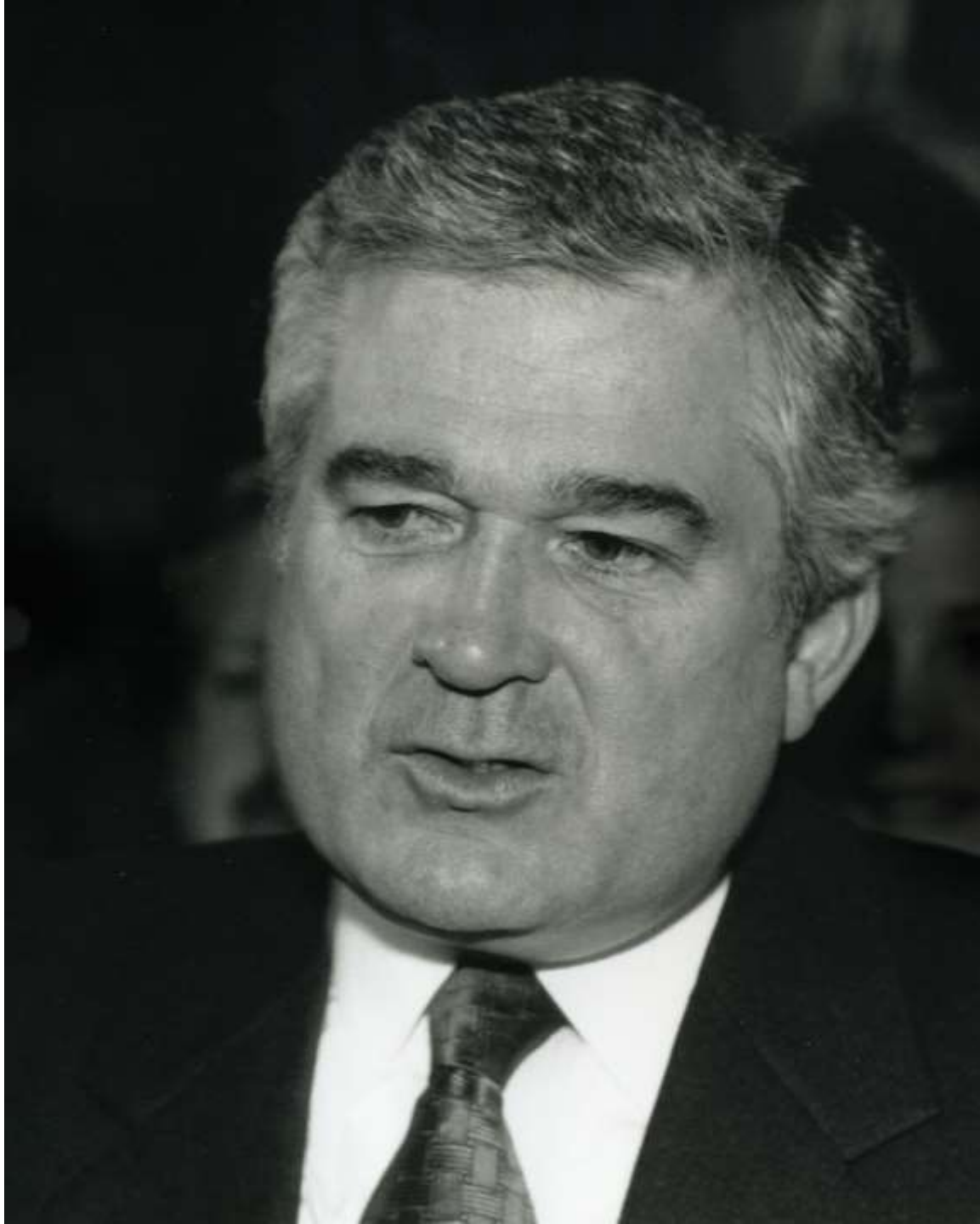


Зачем оценивать сотрудников?

- Цели оценки сотрудников:
  - Помочь человеку стать лучше
  - Показать ему себя со стороны
  - В конечном итоге – повысить продуктивность и отдачу
- Важно помнить о конечных целях, а не о промежуточных
- Примеры промежуточных целей:
  - Вселенская справедливость
  - Похвала лучшим, наказание худшим

Люди делают не то, что вы ожидаете, а то, что вы проверяете

Луис Герстнер (IBM CEO)



Оценивать усилия или результаты?

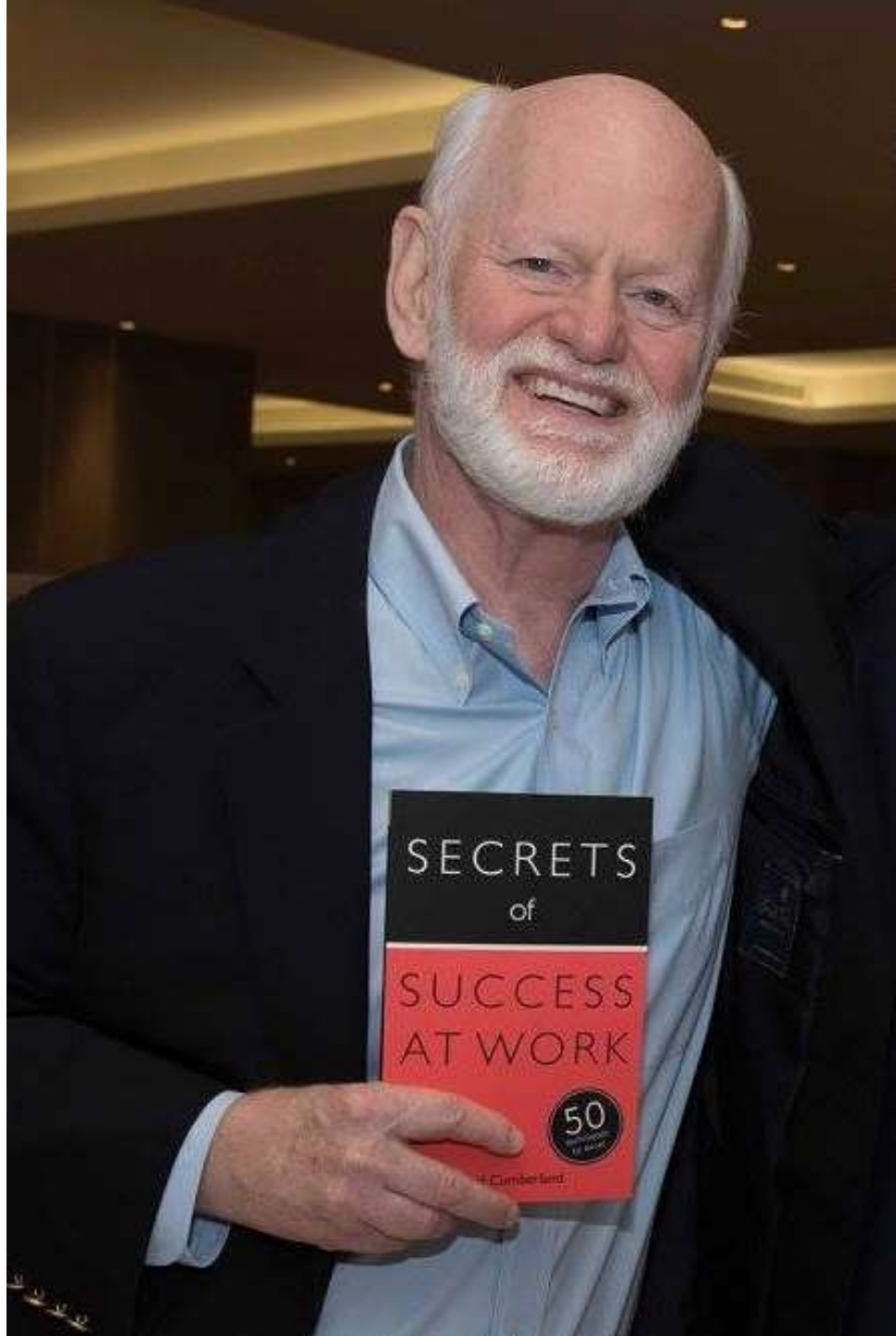
- Управлять можно только тем, что можно измерять
- Идеальный измерений не бывает
- Что измеряем – то и получаем в результате
  - Измеряем усилия – получаем усилия
  - Измеряем результаты – получаем результаты?
- Нужно оценивать и то, и другое
  - Но чётко понимая разницу

	Хорошие результаты	Плохие результаты
Хорошие усилия	Мы молодцы – хорошо поработали и получили хороший результат	Мы старались, но что-то пошло не так. Стоит ли наказывать?
Плохие усилия	Нам просто повезло – но ругать не за что!	Как поработали – так и получили. Получи по заслугам!

Дополнительная информация: «Об измерении процессов»

Что привело тебя сюда, не приведет тебя туда

Маршал Голдсмит



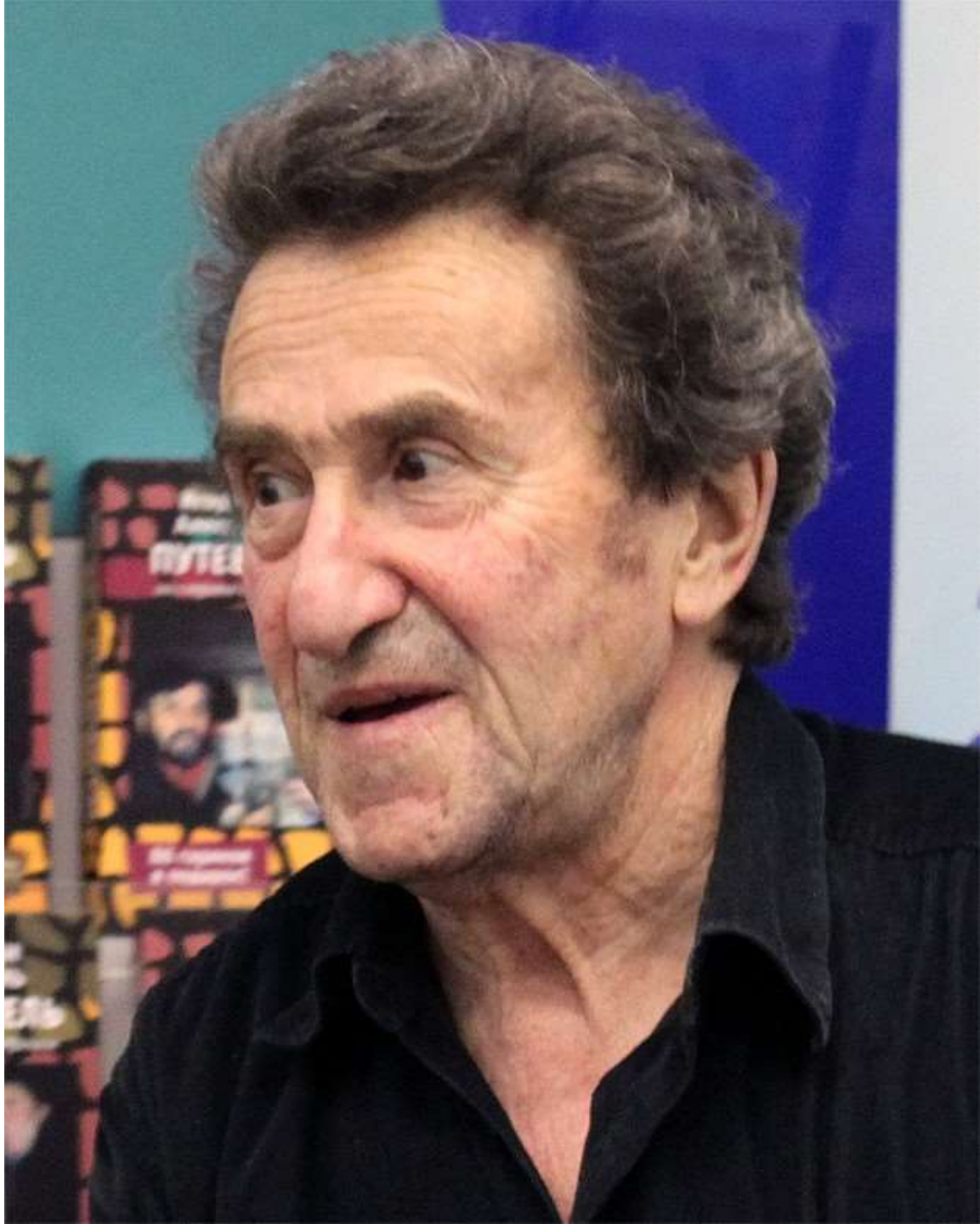
Оценка результата или потенциала?

- Стоимость акций компании – это не оценка её прошлого, а оценка её будущего
- Так же и с сотрудниками
- Прошлое влияет на будущее, но не определяет его
- Как оценить потенциал человека? Спросите его об этом

Дополнительная информация: «О потенциале»

Не сами по себе мы хороши,
А фону из говна благодаря

Игорь Губерман

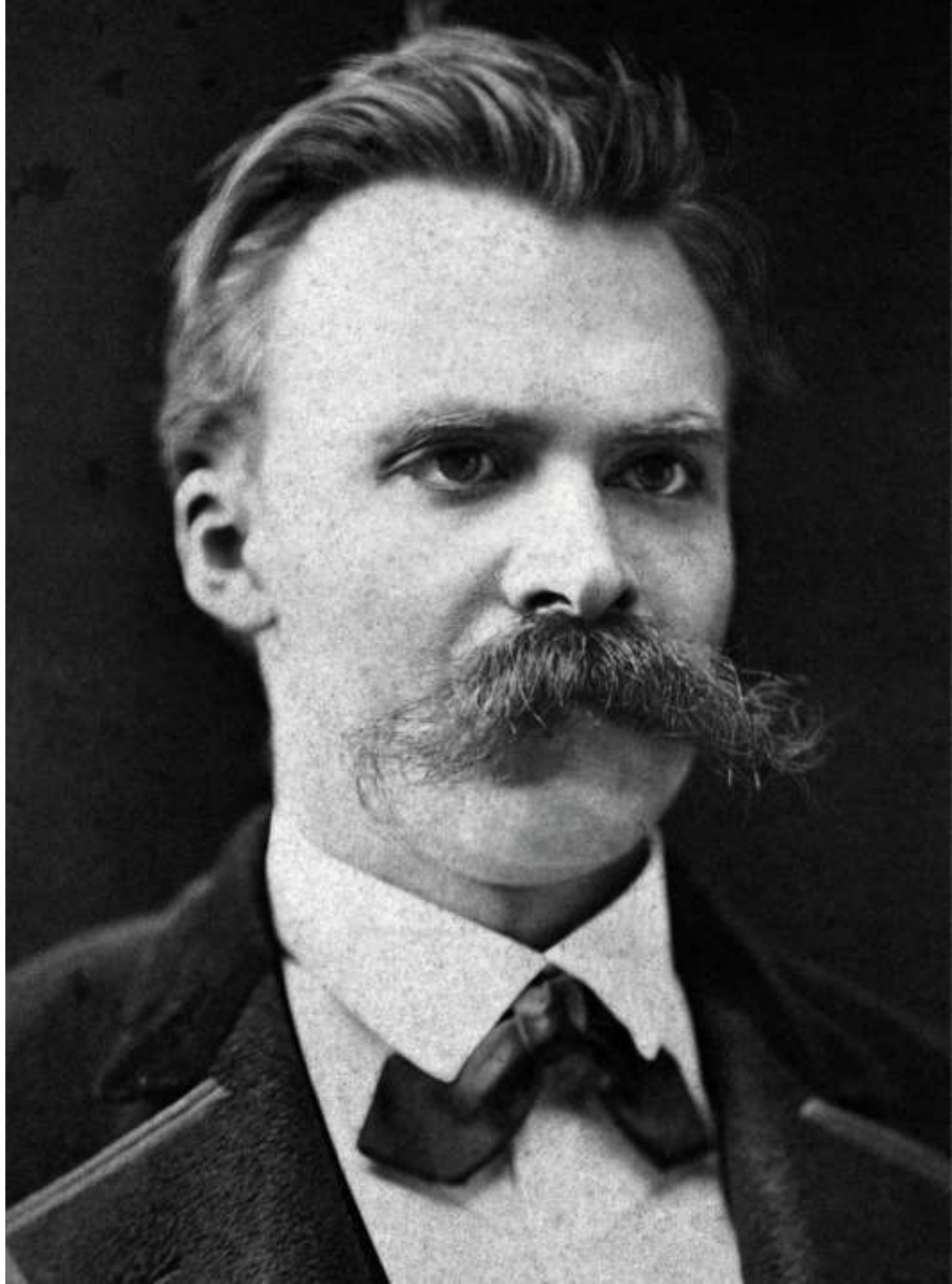


Сравнивать ли сотрудников между собой?

- Система «Stack ranking» основана на принципе «20-70-10» Джэка Уэлча, CEO General Electric
  - 20% лучших сотрудников приносят 80% результата – звёзды
  - 70% хороших сотрудников просто работают – середнячки
  - 10% худших сотрудников приносят только вред – их нужно увольнять
- Хороший подход для обновления команды, для создания конкурентной среды
- Но сильно вредит, если применяется дольше трёх лет

Безумие единиц — исключение, а безумие целых групп, партий, народов, времен — правило

Фридрих Ницше



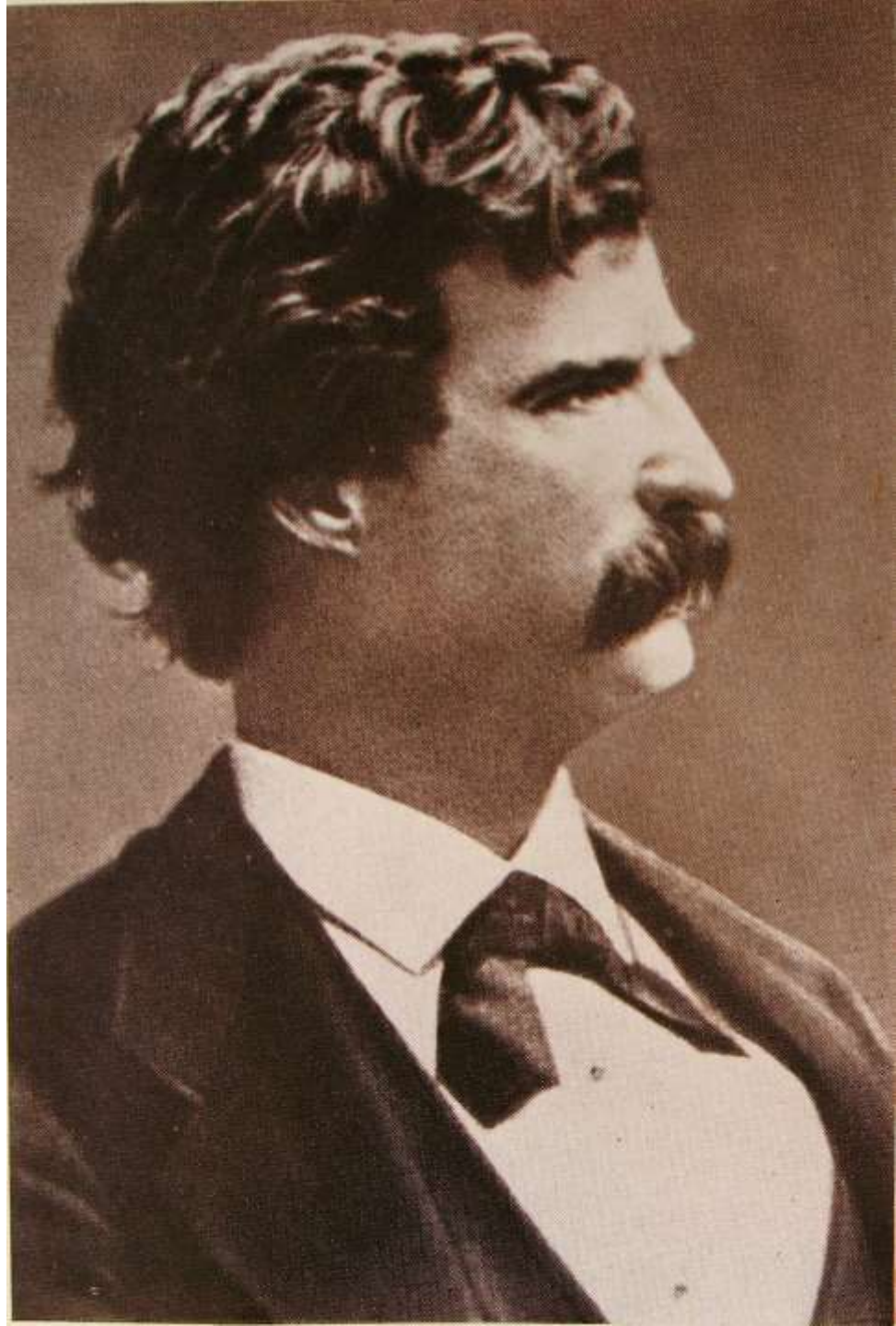
Командные или индивидуальные оценки?

- Альтруизм – прагматичный выбор
- Человек стал вершиной эволюции не потому, что был сильнее, быстрее или выносливее. А потому, что мог объединяться в группы
- Альтруизм хорошо работает в маленьких группах
- Масштаб личности руководителя определяется максимальным размером команды, остающейся единой
- Но! Изменения делают одиночки

Дополнительная информация: «Об альтруизме»

Правду следует подавать так, как подают пальто, а не швырять в лицо, как мокрую тряпку

Марк Твен



Как доносить обратную связь?

- Важно не только ругать, но и хвалить
  - Не для того, чтобы «подсластить пилюлю»
  - А для того, чтобы человек не только перестал делать плохо, но и продолжил делать хорошо
- Критика важна, но она демотивирует – помните об этом
- Важно быть искренним
- Помогите человеку поверить в себя
- Обратная связь всегда субъективна

Дополнительная информация: «О критике и похвале», «Об обратной связи»

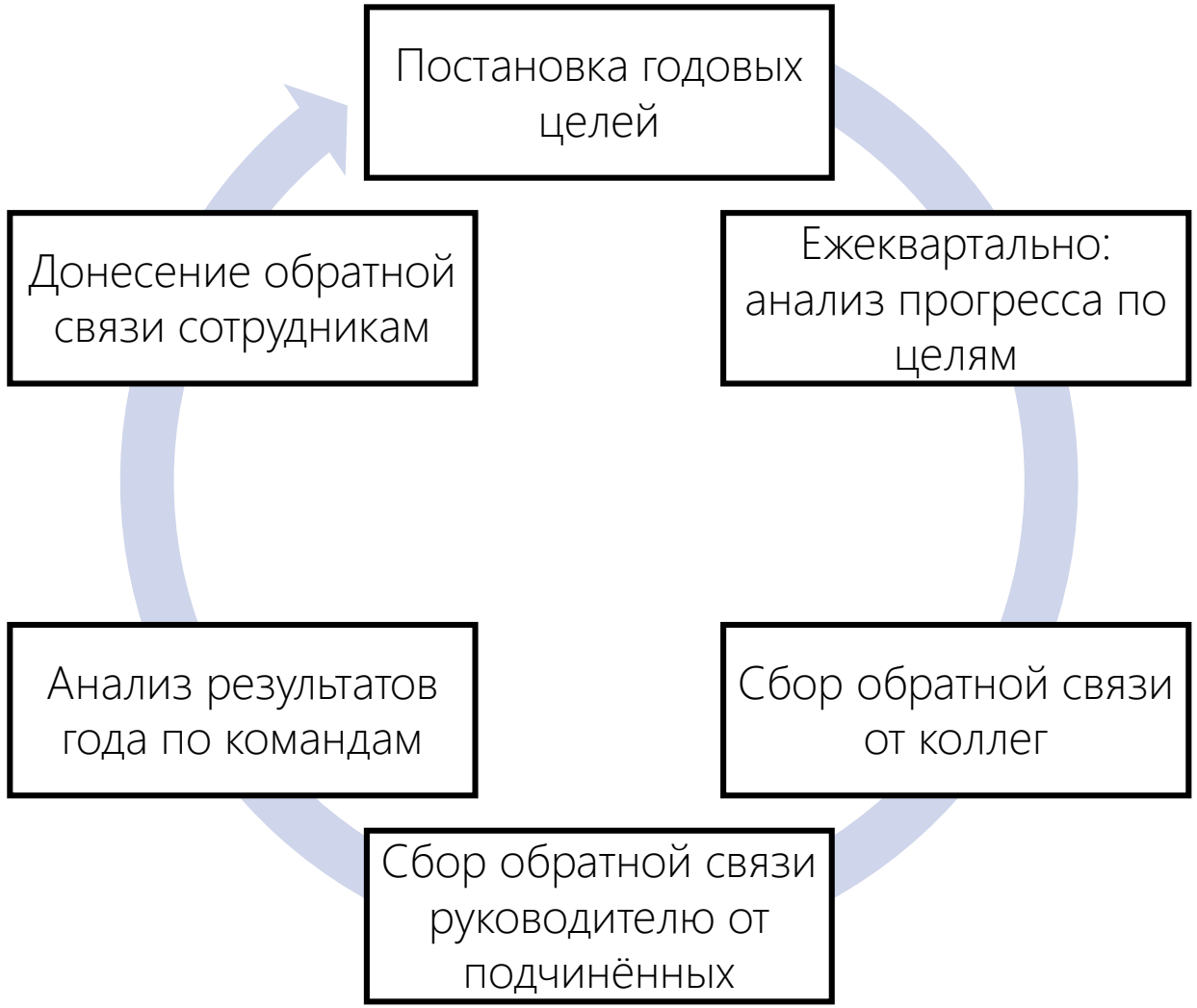
Я почему вредный был? Потому что у меня велосипеда не было! А теперь я сразу добреть стану!

Почтальон Печкин



Инструменты оценки сотрудников компании

Цикл оценки сотрудников:



- Шаблон документа оценки сотрудников:
  - Цели и качественные и количественные индикаторы их достижения
  - Анализ сделанного за последний квартал (что сделано и что можно было бы сделать лучше)
    - Комментарий руководителя
  - Планы на следующий квартал
    - Комментарий руководителя
  - Оценка руководителя

Послушайте, друзья!
Нельзя же в самом деле
передо мной так
преклоняться. Я такой же,
как и вы все, только лучше

Даниил Хармс



Важно!

- Относитесь к себе, как к своему собственному сотруднику
- Представьте, что к вам пришёл ваш собственный клон
- Попробуйте провести с самим собой интервью
- Взяли бы вы самого себя на работу?
- Какие бы отметили достоинства и недостатки?
- За что похвалили бы и за что поругали?

Дополнительная информация: «О том, как давать feedback самому себе»

Вопросы?