



ЛИДЕРСТВО

ПРОБЛЕМА

4 рабочих метода, чтобы вычислить неэффективных сотрудников

Вы узнаете: как ваши коллеги оценивают эффективность своих подчиненных и избавляются от слабых звеньев.

Неэффективный сотрудник в лучшем случае тратит впустую время и деньги организации, в худшем — тянет ее ко дну. Он занимает чье-то место и токсично влияет на коллектив. В кризис компаниям порой нужно оставить лишь тех, кто приносит пользу.

Как понять, какие сотрудники незаменимы, а кто мешает слаженной работе команды? Как составить список кандидатов на вылет, не мучаясь угрызениями совести? Директора поделились способами оценки эффективности сотрудников, а также примерами, когда эти способы помогли избавиться от неэффективных.

Метод: сервисы, помогающие оценить эффективность

В строительной компании «Альпика» эффективность сотрудников оценивают в таск-менеджере «Мегаплан». Сервис можно освоить за день, установить на телефон, интегрировать с календарем, ставить напоминания, загружать файлы в задачи. Здесь сотрудники переписываются, как в соцсети, обсуждают корпоративные задачи.

Я тратил много времени на контроль через протоколы. Был случай, когда сотрудник снимал с повестки сложные задачи под видом ошибки

Польза. «В программе мы работаем над проектным управлением в строительстве и блоком продаж. Проверяем эффективность сотрудников: задачи не забываются, стоит четкий дедлайн, видно сколько завершенных и просроченных задач на каждом», — рассказывает гендиректор компании «Альпика», лауреат премии «Гендир года — 2019» в номинации «Строительство и недвижимость» **Алексей Михаэль**.

Новые сотрудники в программе проходят обучение. «Мы видим, как они справляются с задачей, насколько были активны, как общались с другими службами», — уточняет Алексей.

Алгоритм. «Найдите неэффективного кандидата на вылет»

Шаг	Как действовать
Определите критерий нужности	Критерий: стоимость замены. Составьте список дорогих и дефицитных сотрудников, которых будет сложно быстро заменить. Критерий: ответственность. Определите сотрудников, на которых большая ответственность. Например, руководитель проекта. Критерий: лояльность и проактивность. Решите, кому из сотрудников можно доверить задачи, отличные от их функции, и они справятся
Определите круг неприкосновенных	Посоветуйтесь с юристом и составьте список тех, кого нельзя сократить по Трудовому кодексу. Например, беременные женщины, предпенсионеры. Составьте список сотрудников, без которых в компании все развалится
Проконсультируйтесь с HR-службой	Попросите HR-специалиста подготовить аналитику по комплексной ежегодной оценке за два года и составить свой список неэффективных. Или провести оценку, если ранее не проводилась
Освободитесь от лишних тревог	Подумайте, кого вы хотели уволить и до коронавируса. Например, имитаторы бурной деятельности («много слов, лести, результата ноль»); пессимисты и недовольные; те, кто приходит на работу провести время и не нуждается в зарплате; страдающие от «звездной болезни», которые думают, что без них все рухнет
Вычислите интриганов и сплетников	Запустите вирусно информацию о сокращениях, например в чатах мессенджеров. Интриганы, вместо того чтобы работать, плетут интриги. Они чувствуют себя слабыми на рынке и приложат все усилия, чтобы продемонстрировать свою незаменимость, будут тратить время на негатив
Составьте список невезучих	Составьте список тех, с кем расстанетесь в крайнем случае. Например, они выполняют свою работу хорошо, но никогда не выходят с инициативами. Являются профессионалами в своей узкой сфере, но не выполняют ничего сверх возложенных задач. Они не развиваются сами, знают, не развивают компанию

По материалам Алены Владимировой, основателя «Лаборатории карьеры Алены Владимировой»

До программы в компании работали через отчеты, таблицы на почту, протоколы, в которых писали задачи. Если сотрудник болел, совещание переносилось, спрос по его задаче смещался.

«Я тратил много времени на контроль через протоколы. Бывало, секретарь удаляла задачу, посчитав, что вопрос снят. Был случай, когда сотрудник снимал с повестки сложные задачи под видом технической ошибки. Такое пресекали вплоть до увольнений. Но все это время задача простаивала, мы теряли деньги, рисковали репутацией», — добавляет Алексей.

Недостатки. Цена зависит от числа одновременно работающих пользователей, 60–90 тыс. руб. в год. Может не подойти для малого бизнеса с малым количеством сотрудников. Впрочем, у «Мегаплана» есть бесплатный конкурент Trello, который не сильно уступает по функционалу.

Программа помогла избавиться от неэффективного руководителя

«Мы приняли на руководящую должность сотрудника Е. Согласовали план работы на месяц, установили сроки и число задач», — рассказывает Алексей Михаэль. Менеджер должен был встречаться с клиентами, заводить на них карточки в «Мегаплане», писать коммерческие предложения, собирать информацию по строительным объектам. В конце испытательного срока сотрудник выполнил не более 10 процентов задач. При этом он упорно не признавал, что провалил план, так как от этого зависело 40 процентов его заработка. Доказывал, что проблема в политике компании: слишком высокие требования к клиентам, нежелание работать с мелкими заказчиками. Обещал, что покажет результат позже.

«Я показал результаты его эффективности в программе: сохранились все данные от времени посещения до аналитики по процентам завершенных и просроченных задач. Четко была описана каждая цель с конкретикой: провести 10 встреч, выставить 8 коммерческих предложений. Сотрудник этого не сделал», — говорит Алексей. После этого руководитель согласился с увольнением.

20%

уволненных во II квартале 2020 года назвали в качестве причины «сокращение штата»

Метод: оценка клиента

Для оценки эффективности сотрудников в IT-компании «Аванта консалтинг» используют обратную связь от клиентов. На показатели работы с клиентами завязаны KPI больше половины сотрудников.

Польза. Отдел маркетинга компании по завершении проектов опрашивает клиентов и измеряет NPS. Клиенты отвечают на два ключевых вопроса: «Как вы оцениваете качество работы руководителя проекта?», «Как вы оцениваете качество решения?» (компания создает и внедряет системы для управления проектами).

Чек-лист. «Как уволить неэффективного сотрудника»

Шаг	Как действовать
Проведите exit-интервью	Соберите обратную связь от увольняемого, узнайте, что, по его мнению, хорошо работает в компании, что плохо. Это поможет вам стать лучше в будущем
Не высказывайте обид и претензий	Расстаньтесь мирно, ведь человек выходит на рынок труда, где будет рассказывать о вас
Объясните причину	Скажите увольняемому правду и объясните критерии выбора. Это поможет ему избежать ошибок в будущем
Дайте рекомендации	Рекомендации помогут лучше строить карьеру в новых условиях. У любого сотрудника есть сильные стороны, возможно, именно в вашей компании увольняемый не смог их раскрыть
Предложите поддержку	Ваш HR-специалист может дать увольняемому карьерную консультацию, советы, как искать работу в текущей ситуации

По материалам Алены Владимировой, основателя «Лаборатории карьеры Алены Владимировой»

Бонусы руководителей проектов делятся на две части: 60–70 процентов — по окончании проекта, остальное — через шесть месяцев после внедрения системы у клиента. Если заказчик недоволен, руководитель проекта не получает вторую часть бонуса. Средний балл по компании, по оценке клиентов, — 8,4.

Когда на рынке все хорошо, руководителю компании тяжело определить эффективность сотрудников. В большом коллективе всегда есть «тягловые лошади»

«Руководитель департамента сервиса был уверен в лояльности клиента, но в NPS-опросе клиент поставил два балла. Выяснили, что его огорчило. Проработали кейс с менеджером, ответственным за клиента», — рассказывает генеральный директор компании **Дмитрий Мазеин**.

Если низкая оценка повторяется дважды, сотрудника переводят на другую должность или увольняют. «Несмотря на наличие метрик, я сам иногда звоню ключевым клиентам и узнаю, довольны ли они нашей работой», — рассказывает Дмитрий Мазеин.

В компании — поставщике товаров и услуг STS Logistics оценка клиента также помогает следить за эффективностью сотрудников. «На основании оценки формируется индекс удовлетворенности клиента (ИУК), который влияет на премии сотрудников по итогам каждого периода. В зависимости от подразделения влияние ИУК на премию может составлять от 10 до 30 процентов», — рассказывает член совета директоров холдинга STS Logistics **Владимир Дорохов**.

Недостатки. Если сделать опрос клиентов добровольным, то высока вероятность, что будет голосовать «шумное меньшинство» — те, кто остался недоволен. По статистике человек, довольный обслуживанием, реже оставляет комментарии и участвует в опросах.

Метод: «народный контроль»

В компании STS Logistics оценивать эффективность сотрудников помогают общие на отделы показатели KPI.

Польза. «Раньше использовали персональные KPI. С одной стороны, их можно сравнить со среднестатистическими по подразделению и выявлять лентяев. С другой — они ослабляют командный дух и приводят к конфликтам. Например, возникает путаница из-за учета общих поручений руководителя или работы, сделанной за заболевшего или ушедшего в отпуск сотрудника», — рассказывает Владимир Дорохов.

Некоторые работы не получается измерить персональной производительностью. «Например, для оформления десяти деклараций нужны три декларанта, два брокера, один менеджер по работе с клиентами таможенного отдела. В одной декларации брокер принял участие, в другой — нет. Невозможно понять вклад каждого сотрудника», — говорит Дорохов.

Поэтому в компании ввели общие KPI на подразделение. Это делает сотрудников взаимозависимыми. «Народный контроль» работает не хуже автоматического учета. «Например, в департаменте таможенного оформления мы ставим общую задачу по выпуску деклараций. Сотрудники видят, кто недогружен, и берут часть работы от перегруженного сотрудника», — рассказывает Владимир.

Общественный контроль помогает руководителям выявлять непродуктивных и увольнять их без лишних выплат. Например, сотрудник мультимодального департамента прогуливал и перекидывал работу. Под общественным давлением он ушел сам. «Мы не ищем неэффективных целенаправленно, но это помогает держать руку на пульсе», — уточняет Владимир Дорохов.

Недостатки. «Когда на рынке все хорошо, руководителю компании тяжело определить эффективность сотрудников. В большом коллективе всегда есть “тягловые лошадки”, которые делают большую часть работы, влияющую на показатели отдела. Некоторые могут прятаться за работой других, создавая видимость загруженности, примазываться к чужим достижениям. Так происходило и у меня в компании», — говорит **Оксана Ушкевич**, генеральный директор «Астрон Групп».

Отсутствие «народного контроля» создает мнимую эффективность

«Когда работал финансовым директором, я решил оценить эффективность бухгалтерии при помощи персональных KPI. Ввел оценку производительности по количеству операций в ERP-системе», — рассказывает Владимир Дорохов.

Одна из сотрудниц показала результаты, которые в 5–10 раз превосходили среднестатистические. Выяснилось, что она искусственно разбивала ряд операций на составляющие. Это повышало ее показатели. Она работала не больше других, но за квартал получала повышенную премию. Формально сотрудница ничего не нарушила. Поэтому санкций к ней не применили. Но после этого случая отменили автоматизированную систему расчета персональных KPI.

Популисты долго паразитируют в больших неповоротливых компаниях, вливая мед в уши топ-менеджменту

Метод: внутренний опрос

Для оценки эффективности персонала можно использовать анонимные опросы коллег. Часто их проводят по методу «360»: работу сотрудника оценивает он сам, его коллеги и руководство.

Критично важные вопросы в анкете дублируются. Запрещено использовать неоднозначные формулировки, слова «всегда», «никогда». Обычно оценивают по 5-, 7- и 10-балльной шкале. Но эксперты не рекомендуют пятибалльную шкалу из-за ассоциаций со школьными оценками.

Польза. Результаты опросов во многих компаниях влияют на бонусы. Система «360» помогает корректировать зарплату. Вычислять тех, у кого завышенное мнение о собственной работе. Метод оценивает инициативность, конфликтность сотрудника, деловую проницательность, навыки лидерства и групповой работы, интеллект, карьерную амбициозность. Не требует серьезных финансовых вложений, можно провести силами HR-специалиста.

«Раньше у нас был внутренний ИУК (индекс удовлетворенности клиента). Сотрудники в опросе оценивали качество работ, сроки и проактивность коллег из смежных подразделений, — рассказывает Владимир Дорохов. — Сперва оценки были объективными. Мы понимали, кто эффективен, а с кем нужно поработать. Затем сотрудники осознали, что взаимные претензии влияют на итоговые премии. И стали ставить друг другу высокие оценки».

В STS Logistics отказались от персональной оценки и начали опрашивать только руководителей о работе смежных подразделений. Сейчас внутреннюю оценку в коллективе проводят на основе взаимной оценки «360». «Для этого используем программу Yva.ai, она помогает понять настрой коллектива, выявить усталость, а также конфиденциально высказать замечания и пожелания коллегам», — говорит Владимир Дорохов.

Недостатки. Сотрудники могут манипулировать системой, занижая оценки эффективных коллег. Особенно если это сотрудники, схожие по статусу, которые могут составить конкуренцию. Коллег выше или ниже по статусу обычно оценивают адекватно. После выдачи бонусов по итогам опроса в коллективе могут начаться конфликты. Для сотрудников такая оценка — стресс. Для обработки результатов нужен отдельный специалист и много времени.

Компания уволила 90 процентов неэффективного персонала и сохранила продажи

В строительной компании из Перми было много заказов и неплохая выручка, но после погашения расходов и зарплат, прибыли не оставалось. Владелец доплачивал из своего кармана, тратил много времени на контроль и исправлял недоработки сотрудников.

"Мне поставили цель найти неэффективных и заменить "ненужные детали" на "качественные", — рассказывает Тумадин Сантош Канна, психолог и генеральный директор компании "Скорость Света".

Я побеседовал с каждым сотрудником. Задал вопросы:

- почему вы выбрали это место работы?
- что вам нравится?
- что бы внесли в развитие компании?
- нравится ли команда?
- какая мотивация заставит вас работать продуктивнее?
- будете ли работать на сниженной зарплате, если у компании упадет прибыль?
- верите ли в будущее компании?
- будете ли работать на проценте?

А также вспомогательные вопросы о личной жизни для изучения реакций, эмоций, мимики, чтобы сопоставить с реакциями на предыдущие ответы. Консультант опросил директора, узнал, кто из сотрудников часто брал больничные и отгулы.

Из 50 человек 40 человек оказались неэффективными. "Я диагностировал каждого сотрудника по собственной методике: разбор эффективности команды с учетом нормы и отклонения от нормы", — говорит Тумадин Сантош. Норма: ответственность, целеустремленность, командность обучаемость, восприятие критики, умение исправлять ошибки, гибкость.

Большинство отвечали вяло, при вопросах о развитии компании пропадал интерес во взгляде. При этом им хотелось блеснуть знаниями, занятостью. У них не было командного духа. Сотрудники лишь делали вид, что работают.

"Чтобы не потерять клиентов при увольнении сотрудников, мы дополнительно спросили клиентов: "Почему вы работаете с нашей компанией?" Клиенты ответили: "Мы продолжаем сотрудничать из-за вашего качества услуг и своевременного выполнения". Никто из клиентов не держался за менеджеров компании.

Штат сократили до инициативных и эффективных 10 человек. Продажи остались на прежнем уровне. Расходы компании уменьшились на 50 процентов, за счет экономии на аренде и содержании офиса. Часть сэкономленного директор направлял на премии эффективным сотрудникам. Ушли ненужные совещания. У директора стало больше свободного времени.

ТОО «Астрон Групп»

Сфера: монтаж, техническое обслуживание и реализация оборудования для слаботочных систем.

Численность персонала: 45 человек.

Годовой оборот: 1,7 млн долл.

Год основания: 2011.

Оксана Ушкевич Генеральный директор «Астрон Групп», Нур-Султан (Казахстан)

Карантин помог обнажить неэффективность сотрудников

Кризис помог нам вычислить неэффективных. Отдел продаж и раньше редко выполнял план. Руководитель, логист и менеджеры получали много, но только обещали, что скоро продажи пойдут. Они продавали услуги и оборудование в B2C.

Компания жила за счет монтажников, инженеров, которые монтируют слаботочные сети больших объектов. Отдел работает в B2B.

Сектор B2B продолжал работать. Сектор B2C остановился, его покупатели оказались закрыты по домам. А доход компании почти не изменился.

Я надеялась, что руководитель отдела продаж разработает стратегию продвижения товара, будет обрабатывать заявки в удаленном режиме. Отговорка удивила: «Я не могу работать без команды, все материалы в офисе». Он не предоставил даже контент-план ведения Instagram.

Сотрудник получал большой оклад. Его нашло рекрутинговое агентство и представило как ведущего специалиста в продажах. Он же оказался обычным популистом, умело продавал себя, а не услуги компании. Такие долго паразитируют в больших неповоротливых компаниях, вливая мед в уши топ-менеджменту. В кризис компания легко обходится без них, не теряя в оборотах. Даже экономит, сокращая расходы на их содержание.

Чек-лист «Как поддерживать эффективность в команде»

Шаг	Как действовать
Определите средний и высший показатели эффективности в компании	Ресурс эффективности персонала — рабочее время сотрудника, за которое он выдает нужный результат. Чем меньше времени тратит сотрудник, тем эффективнее работа. При этом работа должна быть качественной
Используйте понятную систему постановки задач и оценки их выполнения	Когда у сотрудников есть метрики успеха, их мотивацию легче поддерживать
Сделайте многоуровневый отбор до первого интервью	До первого интервью давайте письменные задания и тесты
Внедрите инструменты ежедневной оценки эффективности сотрудников	Например, введите системы автоматизированного мониторинга
Регулярно давайте сотрудникам обратную связь	Персонал должен знать о своих недостатках и достоинствах, чтобы меняться
Будьте критичны	Регулярно мониторьте возможные точки роста компании и процессов. Часто неэффективность сотрудников — результат неэффективной системы бизнес-процессов, неверной постановки задач, недостаточной вовлеченности персонала, низкой мотивации
Развивайте управленческие навыки	Делитесь лучшими практиками внутри компании, особенно развивайте удаленные навыки управления

По материалам Алены Владимирской, основателя Лаборатории карьеры Алены Владимирской

Сейчас ищу кандидата на место бывшего руководителя, который будет работать на фрилансе. Он будет получать процент от продаж, оклад я отменила.