



управляем
предприятием



**УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ.
ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ
PERFORMANCE REVIEW**



Руслан Романовский

Коммерческий директор «Агент Плюс». В компании работает с 2011 года. Провел реорганизацию и объединение отдела маркетинга и отдела продаж в коммерческий департамент. Является инициатором запуска регулярного технического сопровождения клиентов, а также сервисов, повышающих

удобство использования мобильных приложений «Агент Плюс». В 2014 году при его активном участии была выпущена линейка офисных решений «Агент Плюс», открывающая для компании и ее партнеров возможности для расширения рынка.

Первое, что бы я хотел сказать об управлении персоналом компании: вместо того чтобы искать готовых программистов экстра-класса или пытаться переманить их из других компаний за неоправданные суммы, лучше сосредоточиться на поиске специалистов с хорошим техническим образованием. Пусть кандидат и не очень опытен, но важно, чтобы он был близок нам по духу и ценностям, и тогда из него можно вырастить специалиста с большой буквы. Такую практику мы применяли в «Агент Плюс».

Почему нам потребовалась процедура Performance Review?

Сначала в компании работал только один человек, ее основатель. Затем компания стала расти не только количественно, но и качественно — во многом благодаря профессиональному развитию сотрудников. Сейчас в штате почти 100 специалистов. Раньше, когда вся компания умещалась в одном кабинете, не было проблем с управлением персоналом. Руководитель всегда знал, что происходит в компании, и получал быструю обратную связь от подчиненных. Когда штат «Агент Плюс» превысил 15 человек, мы столкнулись с некоторыми проблемами, которые копились в течение нескольких лет:

- сложность ответа на вопрос: «Насколько эффективно работает сотрудник?», необходимость анализа эффективности работы сотрудников;
- необходимость поиска «звезд» внутри компании, выявление лидеров;
- необходимость повышения мотивации сотрудников на достижение результатов;
- необходимость развития сотрудников в определенном, нужном компании, направлении;
- необходимость согласования ценностей, целей и задач сотрудников и компании.

Развитие компании — это развитие ее сотрудников. И в этом нам помогла международная практика HR и процедура Performance Review.

В нашем понимании развитие компании — это развитие ее сотрудников, поэтому мы стали искать способ решить эти проблемы. И для начала определили круг вопросов, на которые нам предстояло получить ответы:

- знает ли сотрудник, что от него требует компания?
 - насколько эффективно люди работают и все ли погружены в работу?
 - есть ли в компании люди, которых можно растить и продвигать дальше по карьерной лестнице?
 - какие сотрудники, наоборот, тянут команду вниз?
- как изменилась мотивация сотрудника, его жизненные цели и приоритеты?
 - в каком направлении сотрудник хотел бы развиваться? В каком направлении компания бы хотела, чтобы он развивался?

И в конце концов главный вопрос: доволен ли сотрудник работой и насколько? Естественно, его интересует и мнение компании о своей работе, и на этот вопрос нам предстояло ответить. Мы нашли решение, внедрив процедуру из международной практики HR — Performance Review.

Четыре этапа Performance Review

Процедура Performance Review разбивается на четыре этапа (см. рис).

Этап 1. Подготовительный.

1. **Объявление о начале Performance Review.** На общем собрании HR-специалист объявляет о начале Performance Review, напоминает цели процедуры, информирует о дате рассылки бланков-анкет и сроках их заполнения.
2. **Рассылка и раздача анкет.** HR-специалист рассылает по электронной почте бланки-анкеты двух видов: для руководителя подразделения (он оценивает



Рис. Четыре этапа Performance Review.

эффективность работы каждого подчиненного) и для линейного сотрудника (оценивает себя сам). Также рассылаются анкеты для оценки удовлетворенности сотрудника работой.

3. **Сбор анкет.** HR-специалист получает заполненные анкеты, проводит предварительный анализ качества их заполнения. Если необходима коррекция или более полное заполнение, анкеты отправляются на доработку.
4. **Обработка и анализ.** HR-специалист анализирует анкеты, отмечает разницу оценок подчиненного и руководителя. Также проводится сравнительный анализ по итоговым оценкам предыдущего Performance Review.
5. **Подготовка к беседе с руководителем.** HR-специалист проводит подготовку к основной беседе с каждым руководителем подразделения, репетируя беседы, выделяя ключевые темы для обсуждений.
6. **Составление графика бесед с сотрудниками.** HR-специалист составляет график с учетом пожеланий и занятости руководителей подразделений и вертикальных руководителей, проводит общее согласование, рассылает графики участникам основного этапа Performance Review.

Этап 2. Основной.

1. **Проведение беседы.** На основной беседе в обязательном порядке присутствуют сотрудник, который проходит Performance Review, его непосредственный руководитель, вышестоящий руководитель и HR-специалист. В беседе может участвовать и топ-менеджер компании. На встрече анализируется работа сотрудника за прошедший период, оцениваются его результаты и достижения, проводится согласование оценок по определенным критериям, планируются профессиональные задачи и ожидаемые результаты на следующие 6 месяцев. Также ставятся задачи по развитию профессиональных и личностных компетенций, обсуждаются возможные проблемы и варианты их решений. У сотрудника есть возможность во время беседы поделиться своим мнением об эффективности бизнес-процессов в компании, о том, что его устраивает или не устраивает в работе.

2. **Анализ встречи.** После завершения основной беседы участники встречи (без сотрудника, прошедшего Performance Review) обсуждают результаты беседы.
3. **Принятие решений.** Если по результатам собеседования необходимо провести какие-либо изменения (в оплате труда, кадровая ротация), то определяется круг лиц, принимающих такое решение, уточняются условия и время, необходимое для согласования. До формирования итогового листа HR-специалист получает результаты принятого решения.

Этап 3. Итоговый.

1. **Составление итогового листа.** Непосредственный руководитель составляет итоговый лист, где прописывает индивидуальный план развития (ИПР, IDP) подчиненного на следующие 6 месяцев с учетом всех предварительных договоренностей. Индивидуальный план развития сотрудника — очень важный инструмент, который:
 - формально закрепляет цели и задачи дальнейшего развития сотрудника;
 - обеспечивает планомерное и целенаправленное развитие сотрудника;
 - позволяет скоординировать рабочие цели и цели развития;
 - дает возможность контроля и самоконтроля развития сотрудника;
 - переводит общие идеи по саморазвитию в плоскость конкретных действий.В итоговом листе расписаны задачи с фиксированными результатами, которых в течение последующих 6 месяцев должен достичь сотрудник. Обязательно нужно ставить цели по личностному развитию сотрудников.
2. **Согласование.** При необходимости итоговый план проходит согласование с вышестоящим руководителем.
3. **Проведение итоговой беседы.** Сотрудник, его непосредственный руководитель, а также HR-специалист на итоговой беседе подписывают итоговый лист. Один экземпляр выдается на руки сотруднику, второй — остается в архиве отдела HR. Далее уже без участия руководителя HR-специалист задает ряд вопросов сотруднику, оценивая удовлетворенность сотрудника процедурой и ее результатами.

Этап 4. Сопроводительный.

Финальный этап — это контроль динамики выполнения ИПР. Каждый руководитель определяет контрольные точки для фиксации или корректировки запланированных задач, промежуточной оценки успешности выполнения итогового плана, мотивации сотрудника. Сотрудники могут вносить предложения по изменению ИПР в течение всего периода до начала следующего цикла процедуры Performance Review.

Практика проведения Performance Review

В нашей компании процедура Performance Review проводится раз в полгода с каждым сотрудником в формате регулярных встреч, на которых анализируются результаты и эффективность работы сотрудников за прошедший период. Также согласовываются цели и задачи на следующий период, и планируется развитие профессиональных и личностных компетенций сотрудников.

Каких целей мы достигли, применяя процедуру Performance Review:

1. проводится регулярный анализ эффективности работы сотрудников за прошедший период;
2. согласовываются ценности, цели и задачи сотрудников и компании;
3. проводится регулярный анализ потребностей в обучении и развитии сотрудников;
4. регулярно составляется индивидуальный план развития сотрудников;
5. повысилась мотивация сотрудников.

Самое главное — с помощью Performance Review мы проводим качественный анализ эффективности каждого сотрудника. По моему опыту, важно правильно донести ценность процедуры для сотрудника: это не экзамен, которого стоит опасаться, а хорошая возможность поделиться мнением о бизнес-процессах с руководством, получить объективное мнение о собственной эффективности. Очень важную роль в повышении мотивации сотрудника играет индивидуальный план развития, который структурирует идеи сотрудника по саморазвитию и выводит его на уровень конкретных действий.

Процедура Performance Review сумела повысить мотивацию сотрудника, он стал понимать, как и ради чего стоит развиваться. Это прежде всего личная победа сотрудника, а также грамотный подход руководителя к Performance Review.

Приведу пример влияния практик Performance Review на одного из разработчиков компании. Еще до применения процедуры Performance Review мы ввели систему грейдов. Каждому разработчику присваивается грейд согласно его профессиональным навыкам. Естественно, грейд имеет прямое отношение к зарплате: чем он выше, тем выше и зарплата. Но даже финансовая мотивация не очень стимулировала этого разработчика расти. Он был неинициативным, его вполне устраивало, что он пишет код на приемлемом уровне, ему было достаточно имевшихся знаний технологий. Но наша компания всегда ставит перед собой и перед сотрудниками амбициозные цели. И в этом нам помогает процедура Performance Review.

План индивидуального развития разработчика мы составляли исходя из системы грейдов. Если у человека есть желание продвинуться по карьерной лестнице, мы рекомендовали ему читать огромное количество литературы и проверяли квалификацию на экзаменах. И это помогло! Разработчик, получив конкретный план развития и поставив перед собой определенные цели, сумел перейти на следующий грейд. Из разработчика среднего уровня вырос один из самых высокооплачиваемых сотрудников отдела. Этому прогрессу есть не только материальное подтверждение: даже дома после работы, проводя некоторое время с семьей, он садится читать книги и решать задачи, постоянно самосовершенствуясь.

Таким образом, процедура Performance Review сумела повысить его мотивацию, он стал понимать, как и ради чего стоит развиваться. Это прежде всего личная победа сотрудника, а также грамотный подход руководителя к процедуре Performance Review.

Однако важно понимать, что Performance Review занимает много времени у руководителей подразделений и подчиненных, которые должны очень ответственно подойти к мероприятию. Кроме того, это колоссальная нагрузка на HR-службу компании. Но, как подтверждает приведенный выше пример, значительные трудозатраты с лихвой себя окупают.