



КОНТРОЛЬ СОТРУДНИКОВ И ПРОИЗВОДИ- ТЕЛЬНОСТИ:

ЧТО И КАК ПРОВЕРЯТЬ

Контроль сотрудников и производительности – важная часть управления любой компанией. Он позволяет отслеживать прогресс команды, выявлять проблемы и принимать меры для их устранения. Однако важно проводить контроль таким образом, чтобы он не был излишне навязчивым и не демотивировал сотрудников. Что и как измерять и проверять, разбираемся с CEO компании «1С-Битрикс» и онлайн-сервиса «Битрикс24» в Беларуси Полиной ГАНКОВИЧ.

В бизнесе эффективность сотрудников традиционно оценивалась по количеству выпущенной продукции, проданных товаров или полученной прибыли. Однако в последние годы управленцы стремятся найти способы измерить продуктивность с учетом и количественных, и качественных факторов. Выбрать подходящие именно вашей компании метрики – серьезная работа. Но это лишь первый шаг. Важно следить за выполнением показателей и их динамикой, анализировать, как они влияют на бизнес.

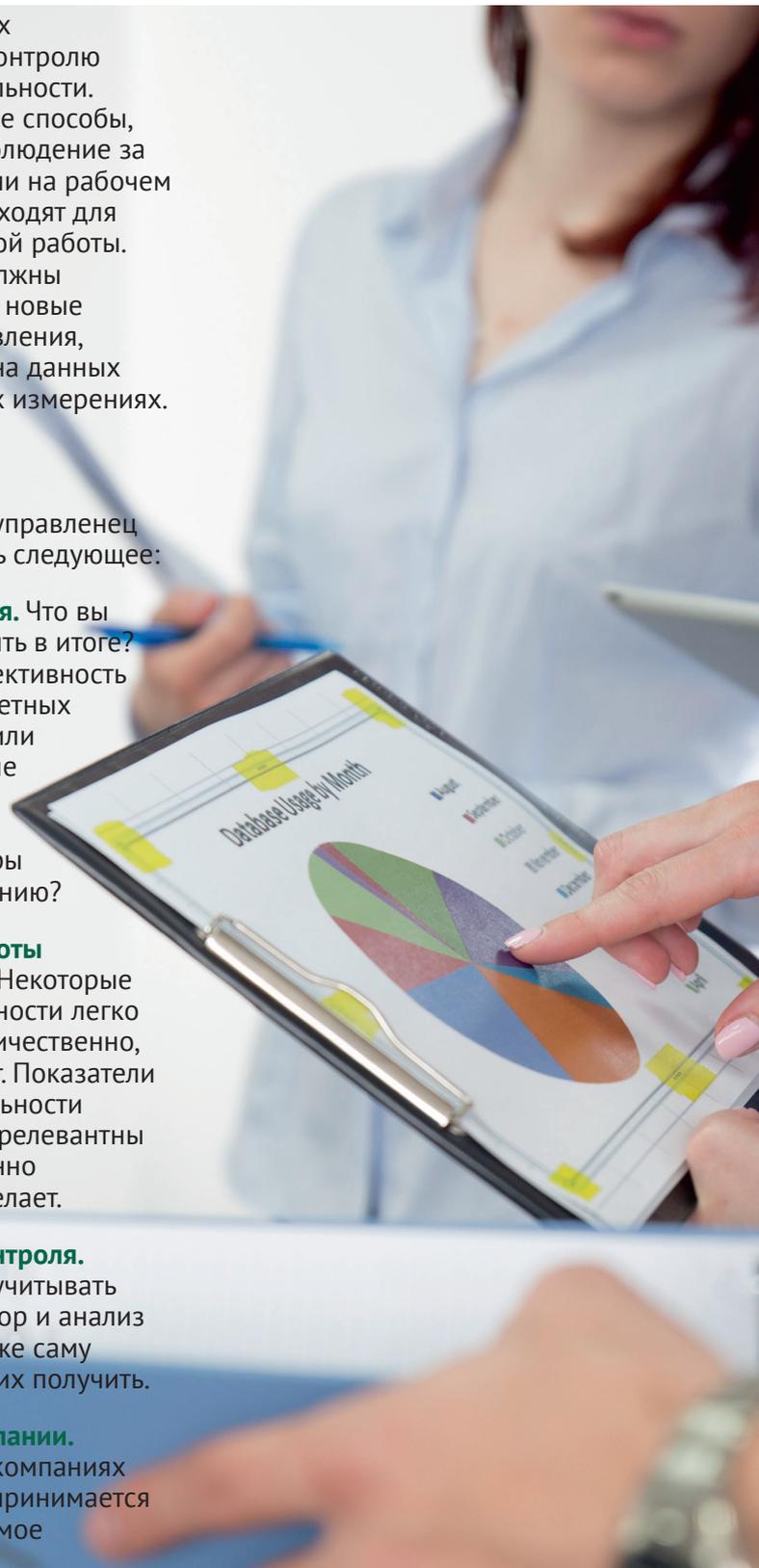
ПОЧЕМУ ТЕМА КОНТРОЛЯ СЕЙЧАС ТАК АКТУАЛЬНА?

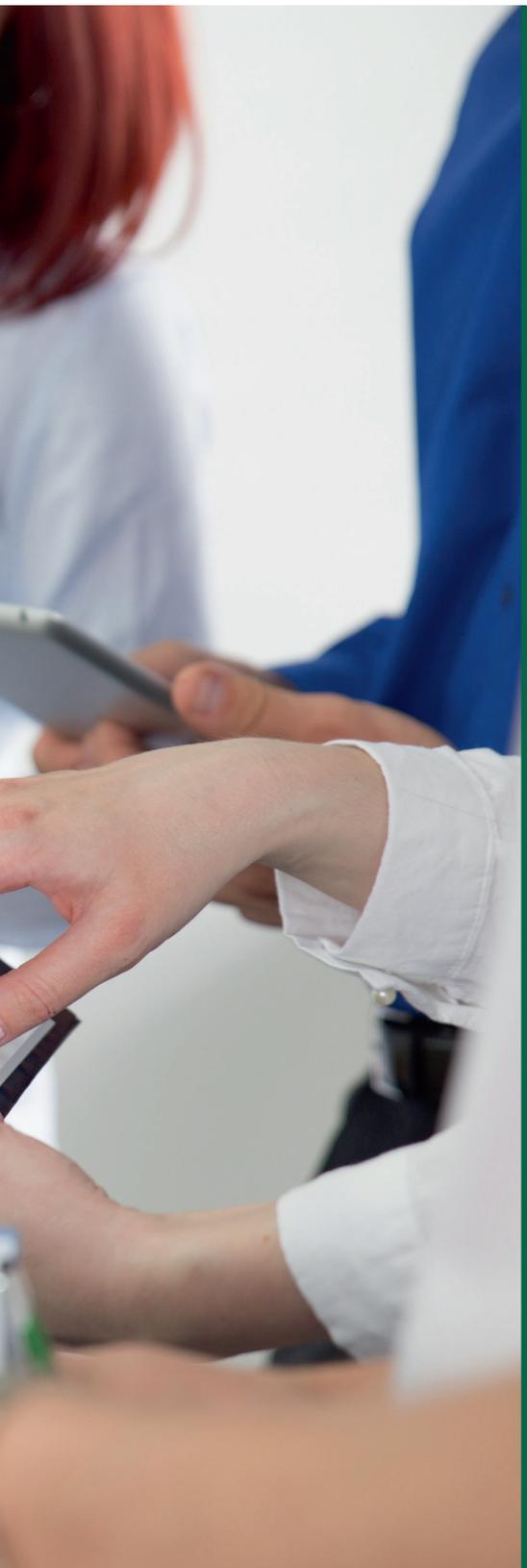
- ✓ Из-за растущей конкуренции компаниям нужно работать эффективнее, чтобы оставаться прибыльными. Они должны постоянно совершенствовать процессы и продукты, выявлять зоны роста и тонкие места, которые можно улучшить.
- ✓ Развитие технологий и бизнес-процессов приводит к необходимости адаптации команды к новым условиям. Значит, компания должна обеспечивать обучение и развитие сотрудников. И отслеживать их прогресс.
- ✓ Увеличение числа удаленных сотрудников

требует новых подходов к контролю производительности. Традиционные способы, такие как наблюдение за подчиненными на рабочем месте, не подходят для дистанционной работы. Компании должны использовать новые методы управления, основанные на данных и прозрачных измерениях.

Решая, что и как контролировать, управленец должен учитывать следующее:

- **Цели контроля.** Что вы хотите получить в итоге? Оценить эффективность работы конкретных сотрудников или выявить «узкие горлышки» в процессах и принять меры по их устранению?
- **Характер работы сотрудников.** Некоторые виды деятельности легко измерить количественно, а другие – нет. Показатели производительности должны быть релеванты тому, что именно специалист делает.
- **Стоимость контроля.** Необходимо учитывать затраты на сбор и анализ данных, а также саму возможность их получить.
- **Культуру компании.** В некоторых компаниях контроль воспринимается как необходимое





условие эффективной работы, в других – как вмешательство в личную жизнь сотрудников.

ЧТО ПРОВЕРЯТЬ?

- ✓ **Результаты работы.** Это самый важный аспект, который определяет эффективность сотрудника. Оцениваем соответствие результата работы изначально согласованному плану и сроку.
- ✓ **Процесс работы.** Как сотрудник выполняет свои задачи? Какие методы и приемы он использует? Сколько тратит времени на достижение результата?
- ✓ **Поведение сотрудника.** Насколько соответствует поведение сотрудника корпоративным стандартам, правилам и нормам компании? Оцениваем взаимодействие с коллегами и клиентами, отношение к работе. Для некоторых корпоративных культур это важный аспект.

КАК ПРОВЕРЯТЬ?

Существует множество методов контроля, вот лишь несколько популярных.

- **Оценка по ключевым показателям эффективности (KPI).** KPI отражают, насколько компания, подразделение

или сотрудник были эффективны в конкретный промежуток времени. Например, для менеджера по продажам KPI может означать количество заключенных сделок, а для специалиста службы поддержки – число выполненных обращений в срок.

- **Мониторинг рабочего времени.** Этот метод позволяет отслеживать время, затраченное сотрудником на выполнение работы. Это можно сделать с помощью таймера, специального программного обеспечения или сбора данных о времени входа и выхода сотрудников.
- **Отчеты о проделанной работе.** Подчиненные могут самостоятельно предоставлять данные о статусе своих задач, сроках их выполнения и т.д. Особенно это удобно делать в специальном корпоративном софте по управлению задачами.
- **Наблюдение за работой коллектива.** Этот метод позволяет непосредственно смотреть за тем, что делает специалист, и оценивать его эффективность.
- **Обратная связь от клиентов.** Отзывы и реакции потребителей могут быть важным источником информации о том, как сотрудник справляется с работой.

Постарайтесь на старте избавиться от ручных расчетов, максимально автоматизируйте процессы, связанные с контролем производительности. Так вы сэкономите и свое время, и свои нервы. Да и для работников оценка их деятельности руководителем станет прозрачной.

Человек субъективен, и любой машинный анализ дает более достоверную информацию. Автоматизация позволяет сопоставлять огромное количество данных и смотреть на сотни разных параметров. При этом нужно отдавать себе отчет в том, что чисто математический подход не учитывает качество работы и ее результаты, особенно в сфере создания идей.

За одинаковое время можно написать две посредственные книги или одну хорошую. Значит, больше – не обязательно лучше?

В нашей компании мы работаем в экосистеме «Битрикс24», которая прозрачна и для команды, и для руководителя. От планирования до отчетов – все находится в едином пространстве: корпоративные чаты, видеозвонки, календарь-планировщик, рабочие документы, проекты и задачи,

обучающие материалы, отчеты, бизнес-процессы. Это позволяет в любой момент времени с десктопа или смартфона отслеживать стадии реализации проекта и оперативно вносить коррективы, планировать загрузку и необходимые ресурсы, расставлять приоритеты, связанные с дедлайнами или важностью задачи.

Для контроля за эффективностью сотрудников мы рассматриваем многие «оцифрованные» метрики, которые зависят от функционала работника: сроки выполнения задач, количество совершенных звонков или закрытых сделок, процент конверсии, стоимость привлечения лида и др. Но, кроме этого, для нас важны реальные достижения человека, его инициативность, влияние на коллектив, продукт или бизнес, реализацию поставленных целей.

Один неверно заложенный KPI может «поломать» вовлеченность сотрудников в бизнес – они будут прокачивать ту или иную метрику иногда в ущерб общему результату.

Очень тонкий момент – что закладывать в показатели, а что – нет. В этом и заключается талант руководителя.



Допустим, в компании установлен KPI для специалистов по продажам, который измеряется количеством заключенных сделок. Однако, если компания не учитывает другие важные факторы, такие как качество сделок, удовлетворенность клиентов и уровень повторных продаж, это может привести к некорректной мотивации сотрудников. В такой ситуации сотрудники могут начать заключать сделки любой ценой. Например, они могут продавать некачественные товары или услуги или завышать цены. Это может привести к снижению удовлетворенности клиентов и ухудшению репутации компании.

Чтобы избежать такой ситуации, компания должна пересмотреть свой KPI для специалистов по продажам. Помимо количества заключенных сделок, она должна учитывать и другие



важные факторы, такие как качество сделок, удовлетворенность клиентов и уровень повторных продаж.

- Установить KPI, который измеряет не только количество, но и качество сделок. Например, компания может установить KPI, который измеряет средний размер сделки или долю сделок, которые приводят к повторным продажам.
- Создать систему мотивации, которая поощряет сотрудников не только за количество, но и за качество сделок. Например, компания может установить бонусы за заключение сделок с определенным уровнем удовлетворенности клиентов или за достижение определенного уровня повторных продаж.
- Проводить регулярные встречи с сотрудниками, чтобы обсудить их результаты и дать обратную связь. Это поможет сотрудникам понять, что компания ценит не только количество, но и качество сделок.

Вот несколько конкретных рекомендаций:

Очень важно, чтобы система контроля была прозрачной, регулярной и справедливой – сотрудники должны понимать, какие показатели учитываются и как оценивается их работа. Ставьте четкие цели и задачи и поощряйте команду к самоконтролю. Говорите со своими подчиненными, делайте регулярные встречи и давайте обратную связь. И помните о балансе между контролем и доверием.

В КОМАНДЕ, ГДЕ ЛЮДИ ЧУВСТВУЮТ СЕБЯ КОМФОРТНО И БЕЗОПАСНО, ОНИ БОЛЕЕ ОХОТНО ДЕЛЯТСЯ ИНФОРМАЦИЕЙ О СВОИХ УСПЕХАХ И НЕУДАЧАХ. ЭТО ПОЗВОЛЯЕТ РУКОВОДИТЕЛЯМ ПОЛУЧИТЬ БОЛЕЕ ПОЛНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О СОСТОЯНИИ ДЕЛ И СВОЕВРЕМЕННО ВЫЯВИТЬ ПРОБЛЕМЫ. ЕСЛИ СОТРУДНИКИ ПОНИМАЮТ СВОЮ ПРИЧАСТНОСТЬ К ОБЩЕЙ ЦЕЛИ, ОНИ БОЛЬШЕ ВОВЛЕЧЕНЫ В РАБОТУ, МОТИВИРОВАНЫ НА ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ И ОТВЕТСТВЕННО ОТНОСЯТСЯ К СВОИМ ЗАДАЧАМ.