

ГЛАВА

10

Система оценки и обучения сотрудников отдела продаж

10.1. Цели и показатели оценки персонала

Система оценки персонала представляет собой организационные и методические основы работы по оценке человеческих ресурсов.

Оценка персонала — это инструмент управления персоналом отдела продаж, с помощью которого можно повысить мотивацию сотрудников и эффективность деятельности отдела в целом.

Оценка сотрудников позволяет решить множество задач управления продажами при условии, что она проводится регулярно и с использованием корректных и грамотных методов.

Результаты оценки, как правило, являются основанием для принятия кадровых и структурных решений в управлении отделом продаж, по ее итогам руководитель может получить необходимую для него информацию:

- об уровне квалификации сотрудников;
- о «проблемных зонах» процесса продаж, требующих корректировки;
- об использовании внутренних коммуникаций и системе информирования;
- об уровне лояльности сотрудников и степени их надежности;
- обратную связь от сотрудников об оптимизации бизнес-процессов в компании;
- о текущих результатах деятельности сотрудников.



Рис. 39. Качественные составляющие персонала

Человеческие ресурсы, так же как и все остальные, необходимо планировать, учитывать, распределять, то есть они или

их характеристики должны быть измеримы и иметь систему оценки.

Определения количественных показателей оценки человеческих ресурсов (численность персонала в отделе, фонд заработной платы) мы уже рассматривали в предыдущих главах.

К качественным показателям оценки можно отнести такие показатели, как:

- текучесть кадров (рассчитывается как отношение уволившихся сотрудников за период к среднесписочной численности);
- средний возраст персонала;
- гендерное большинство (превалирующее количество в отделе женщин или мужчин);
- уровень культуры (поведение, общение, предпочтения и ценности);
- процентное соотношение сотрудников, имеющих высшее или среднее образование;
- сотрудники, имеющие второе высшее образование, степень MBA;
- кандидаты и доктора наук;
- победы и достижения во внешних конкурсах;
- наличие специализированных сертификатов об обучении сотрудников (последние три составляющие очень важны для победы в тендерах).

Качественная оценка персонала нужна руководителям для понимания конкурентоспособности компании, своего места как на рынке труда, так и с точки зрения потребителей продукта. Чтобы определиться с элементами системы оценки сбытовых сотрудников, необходимо получить ответы на вопросы:

- *Кого оцениваем? Персонал (сотрудников отдела продаж).*
- *Что оцениваем? Предмет оценки (результаты, навыки, компетенции).*

- *Кто оценивает? Эксперты (руководители, коллеги, ассесмент-центр).*
- *Как оцениваем? Инструменты оценки (методы, критерии, процессы).*
- *Когда оцениваем? Период работы (отбор, испытательный срок, аттестация).*

Цели разработки системы оценки

В зависимости от текущего периода оценки сотрудника — во время отбора, найма, испытательного срока или перевода на другую должность — цели и задачи, безусловно, меняются.

Период текущей деятельности (регулярная оценка):

- присвоение индивидуального профессионального уровня (грейда);
- подтверждение соответствия либо изменение должностной категории;
- приведение оплаты труда в соответствие с профессиональным уровнем;
- формирование кадрового резерва;
- выделение лучших продавцов для выплаты переменных составляющих оплаты труда;
- выявление причин (при необходимости) неэффективной работы подразделения;
- определение потребностей и возможностей сотрудников в обучении и развитии;
- оценка удовлетворенности работой и мотивационных ожиданий сотрудника.

Период найма и испытательного срока:

- оценка соответствия кандидата требованиям позиции;
- формулирование должностных обязанностей и требований к позиции;

- выявление сильных и слабых сторон сотрудников и кандидатов;
- оценка творческого и интеллектуального потенциала сотрудников и кандидатов;
- оценка совместимости персонала, умение работать в команде;
- разработка программы адаптации новых сотрудников в отделе.

Период изменений (расширение, сокращение, реструктурирование отдела):

- определение сотрудников отдела с потенциальными управленческими навыками, которые смогут возглавить новые направления продаж;
- разработка рекомендаций по обучению и мотивации персонала;
- оценка готовности сотрудника к выдвижению на новую должность;
- усиление мотивации на профессиональный и карьерный рост.

Кроме прямых целей и задач, система оценки применяется и для выявления косвенных показателей деятельности отдела, таких как проблемы взаимодействия между сотрудниками смежных подразделений или плохо работающего программного обеспечения. Результаты оценки используются также для разработки рекомендаций по более эффективному управлению персоналом отдела и формированию программ обучения и индивидуального развития, для аудита и разработки должностных инструкций и требований к позиции, разработки систем мотивации.

При разработке системы оценки отдела продаж важно понимать, что:

- выбор методик и периодичность проведения оценки сотрудников зависят не только от конкретной цели

оценки, но и от уровня (категории) работников, специфики выполняемых ими функций. Для разных групп работников (руководителей среднего звена, линейных менеджеров, менеджеров по продажам или торговых представителей) требуются свои инструменты оценки;

- в зависимости от периода работы сотрудника в компании оцениваются разные «объекты»: результаты трудовой деятельности и профессиональные навыки оцениваются во время регулярных периодических аттестаций, личные качества и способности — во время отбора и испытательного срока, управленческие компетенции — для принятия решения о включении менеджера в кадровый резерв отдела;
- решение о привлечении экспертов для оценки работы той или иной должностной категории должно продумываться заранее и тщательно. Экспертные оценки могут давать непосредственный руководитель оцениваемого сотрудника или коллеги по работе, независимые эксперты или клиенты;
- для принятия окончательного решения по поводу дальнейшей карьеры работника или изменения оплаты труда лучше формировать комплексную оценку, применяя разные методики и оценивая разнообразные показатели;
- необходимо заранее решить все организационные вопросы процесса оценки: прописать сроки проводимых мероприятий, предупредить участников процедуры оценки, составить перечень необходимых документов, обозначить, какая информация об оценке не подлежит публичному разглашению, а какие данные доводятся до сведения всех сотрудников.

10.2. Методы и инструменты оценки

Выбор методов и периодичности проведения оценки зависит не только от поставленных целей и конкретных задач, но и от категории работников, специфики выполняемой ими трудовой деятельности, наличия достаточного рабочего времени и профессионализма экспертов.

Нужно выбирать несложные, недорогие и надежные методики, отвечающие стандартным **требованиям**:

- доступность и удобство применения;
- соотношение «цена — качество»;
- возможность оценки сотрудника на его рабочем месте;
- оперативность получения результатов и их прозрачность;
- возможность неоднократного использования;
- соответствие законодательству и корпоративным правилам поведения.

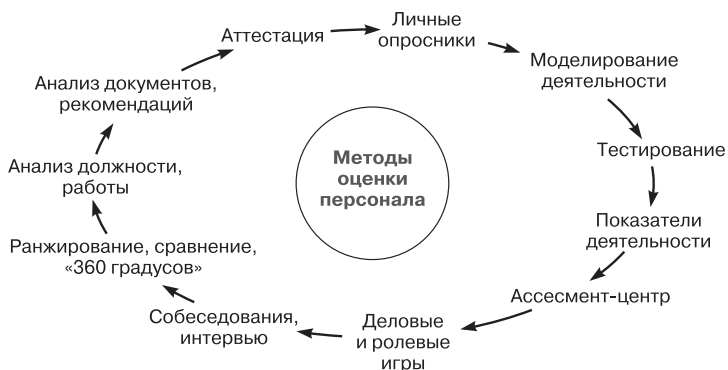


Рис. 40. Методы оценки персонала

Профессиональные тесты можно использовать практически на всех уровнях оценки сотрудников и во все оценочные периоды. Основным инструментом этого метода являются-

ся вопросники. Разрабатываются они непосредственным руководителем для оценки сотрудников своего подразделения или сотрудниками смежных подразделений (отделом маркетинга или закупок), иногда привлекаются внешние эксперты.

Вопросники пишутся под конкретную должность и тестируют ключевые для нее знания и навыки. Состоят они, как правило, из разного количества вопросов, касающихся характеристик деятельности сотрудника или кандидата (при оценке кандидата не рекомендуется включать более 15–20 профессиональных вопросов, во время текущего оценивания сотрудника максимальное количество вопросов не должно превышать 100). На каждый из вопросов предлагается не более 5 вариантов ответов, из которых нужно выбрать правильные.

Неотъемлемым условием тестов является ограниченное время, которое отведено на его выполнение, оно не должно превышать одного часа. На основании количества правильных ответов и в зависимости от критериев оценки принимаются определенные решения по человеку (в случае кандидата — принимать на работу или нет, в случае работающего сотрудника — присваивать очередную должностную категорию или подождать).

Вопросы для сбытовых сотрудников могут затрагивать различные темы, но лучше их классифицировать на следующие категории:

- знание товара (по ассортиментным группам и торговым маркам, способам применения и срокам хранения, ценнообразованию и конкурентным преимуществам);
- технология продаж (этапы, возникающие сложности, инструменты работы);
- документооборот (правильность оформления, сроки сдачи);

- правовые основы деятельности;
- знание структуры, регламентов и стандартов компании.

Личностные тесты (способностей и характеристик) позволяют оценить способности человека для определенного типа деятельности (анализ числовой, вербальной, технической информации, скорости реакции, внимания к деталям). Например, для оценки внимательности и умения работать с числами менеджера по оформлению продаж можно протестировать на суммирование чисел по времени или нахождение «пропущенных чисел» в цифровом наборе.

Плюсы данного метода состоят в его оперативности (большинство таких тестов сформированы в компьютерном варианте, и их выполнение займет не больше двадцати минут), возможности оценивать одновременно несколько кандидатов и получении количественных результатов.

К минусам можно отнести не очень высокую прогностичность, поскольку она довольно сильно зависит от четкого определения ключевых способностей кандидатов на должность, выбора соответствующего теста для их оценки и, главное, от профессионализма самого оценщика.

Проективные методики основаны на том, что человек склонен переносить свой жизненный опыт и представления о чем-либо на действия других людей для того, чтобы объяснить эти действия (фактически, отвечая на вопросы теста, человек говорит и думает «от своего имени»). При проведении проективного интервью можно слегка менять формулировки и последовательность вопросов исходя из того, какие ответы дает оцениваемый сотрудник. Анализируя ответы, можно получить результаты по следующим параметрам:

- мотивация (материальная и нематериальная);
- удовлетворенность работой;
- отношение «руководитель – сотрудник»;

- ценности и уровень лояльности;
- работа в команде, коммуникации;
- поведение в конфликтных ситуациях.

В моем арсенале два наиболее важных для мотивации и удержания сотрудников вопроса, которые я, как правило, задаю на аттестационном собеседовании:

1. «Как вы думаете, почему ваши коллеги работают именно в вашей компании, в вашем отделе, что их здесь держит?»
Получаемый ответ будет свидетельствовать о том, какие факторы удерживают в компании именно его — отвечающего сотрудника.
2. «Как вы считаете, какая причина может быть наиболее веской для увольнения кого-либо из сотрудников вашего отдела?» В этом случае, как правило, мы узнаем причину, которая для данного конкретного сотрудника может стать причиной увольнения.

Руководителям любого уровня надо чаще общаться с подчиненными неофициально, потому что в таких беседах легче задавать проективные вопросы и получать на них открытые ответы.

Оценка по методу «360 градусов» — это получение данных о поведении сотрудника в реальных рабочих ситуациях от людей, непосредственно с ним взаимодействующих, — руководителей, коллег, подчиненных, клиентов. С одной стороны, получение информации из разных источников делает метод довольно надежным, но, с другой стороны, мнения окружающих всегда субъективны. К сожалению, у меня недостаточно позитивный опыт применения этого метода. Оценки людей, взаимодействующих с сотрудником, или всегда завышены — «мне не жалко», или безразличны — «как скажете» (хотя, возможно, в условиях компании с другой корпоративной культурой и по-другому построенному опросу коллег и клиентов могли быть и другие результаты). Еще

один минус этого метода заключается в его трудоемкости (для получения результата необходимо формировать и анализировать большое количество исходных данных).

Профильные бизнес-кейсы (ситуации, интервью) основаны на примерах реальных рабочих ситуаций, в процессе рассмотрения которых оцениваются характеристики и компетенции сотрудника, необходимые для его функциональной деятельности. В Интернете есть множество типовых бизнес-кейсов, в которых описываются разнообразные задачи, по которым необходимо принять наиболее оптимальное решение, но лучше, конечно, чтобы эти ситуации разработали сами руководители отдела. Чем реальной будет ситуация, тем выше прогноз, что сотрудник, верно решивший это задание, и в своей повседневной деятельности будет так же успешен.

Оценка по КРІ (ключевым показателям эффективности) — это оценка результативности сотрудников. Мы ее уже рассматривали с точки зрения разработки системы материальной мотивации сотрудников.

Но этот метод можно с успехом использовать и для других целей оценочной деятельности, например:

- для оценки кандидатов при приеме на работу;
- для оценки соответствия сотрудников требованиям должности;
- для формирования кадрового резерва;
- для планирования профессионального роста и карьеры;
- для организации системы внутрифирменного обучения;
- при необходимости смены вида деятельности, в связи с переориентацией отдела.

К типовым **показателям эффективности** менеджера по продажам, как правило, относятся:

- объем продаж;
- количество привлеченных новых клиентов;
- увеличение стоимости заказов клиента;
- средний размер закупки;
- срок и объем дебиторской задолженности;
- количество и характер рекламаций (жалоб).

Ассесмент-центр — это метод комплексной оценки личности сотрудника и уровня его компетенций, необходимых для данной должности и для долгосрочной работы в компании.

В центре оценки разрабатываются тесты, игры, ситуации, моделирующие рабочую деятельность оцениваемого сотрудника на предполагаемой должности, в которых могут проявиться его личные и профессиональные характеристики. Уровень выраженности этих характеристик оценивают «со всех сторон» и в различных бизнес-ситуациях сразу несколько наблюдателей-оценщиков. Метод считается достаточно прогностичным, но при условии, что четко выделены и описаны ключевые компетенции должности, а эксперты являются профессионалами в своем деле. И очень важно, чтобы используемые для оценки бизнес-кейсы, опросники, тесты способностей и другие применяемые инструменты были тщательно и качественно разработаны. На основании этой комплексной оценки составляются прогнозы о степени пригодности оцениваемого сотрудника к данной деятельности, а также формулируются предложения по карьерному росту и профессиональному развитию.

Существует несколько типов моделирования рабочей деятельности:

- текущее моделирование, включающее практические тесты и задания, соответствующие текущей профессиональной деятельности работника, в том случае если

производится оценка его текущего профессионального уровня;

- стратегическое моделирование, основанное на предложениях сотруднику сложных заданий стратегической направленности или задач, решаемых человеком более высокой должности, при необходимости оценить потенциальные возможности работника;
- «реально-отвлеченное» моделирование — тесты, задания, бизнес-кейсы отражают рабочие ситуации, похожие на деятельность сотрудников схожих компаний на аналогичной должности.

Наблюдателями (экспертами) могут быть как внешние консультанты, так и руководители подразделений компании.

По данным мониторинга работы ассесмент-центров, работодатели чаще всего заказывают оценить такие компетенции сбытового персонала, как:

- умение работать в команде;
- ориентация на результат/процесс;
- ориентация на клиента/товар;
- стратегическое мышление;
- коммуникативность;
- лидерские качества;
- социальная смелость;
- мотивация на работу;
- наличие вредных (мешающих работе) привычек.

Алгоритм работы ассесмент-центра с оцениваемым сотрудником компании состоит обычно из следующих этапов.

1. Интервью эксперта с сотрудником.
2. Биографическое анкетирование.
3. Описание профессиональных достижений.
4. Проведение разнообразных тестов.

5. «Самопрезентация» сотрудника перед экспертами и другими участниками оценки.
6. Проведение деловой игры (бизнес-ситуации) по заранее подготовленному сценарию под руководством наблюдателя-эксперта.
7. Индивидуальный анализ конкретных ситуаций (case-study).
8. Проведение экспертного наблюдения на каждом этапе.
9. Формирование рекомендаций для каждого сотрудника по результатам комплексной оценки.

Оценивая сотрудников, можно использовать следующие виды упражнений:

- *Групповая дискуссия* — темы дискуссий могут быть разные, роли у участников тоже. Задача — оценить уровень коммуникаций и взаимодействия сотрудников.
- *Беседа с трудным собеседником* — применяется, чтобы проверить такие навыки менеджера, как умение слушать, управлять конфликтами, осуществлять межличностное взаимодействие.
- *Аналитические презентации* применяются для оценки уровня аналитического мышления сотрудника, умения работать с информацией, концентрироваться в сложных ситуациях. Для проведения презентации предлагается довольно сложная тема, дается немного времени на подготовку и выступление. Аудитория слушателей может состоять не только из экспертов, но и из руководителей подразделения или компании.
- *Задания на поиск фактов*, в которых участнику оценки предлагается ситуация «неопределенной среды» и минимум информации о ней. Решать задачу по поиску недостающей информации он может, опрашивая экспертов. Через обозначенный промежуток времени сотрудник должен принять аргументированное решение по выходу из предложенной ситуации. Оценивается

умение работать с информацией, задавать вопросы и оперативность принятия решений.

- *In-Tray* (письменное индивидуальное деловое упражнение) — сотруднику предлагают проанализировать ситуацию в компании по различным регламентам и формализованным документам, при этом оцениваются компетенции планирования и организации работ.

Иногда возникает необходимость срочной оценки сотрудника, в этом случае можно применить неуглубленное **экспресс-тестирование** (выполнение недолгих по времени тестов, совместное собеседование с несколькими экспертами одновременно).

Тестирование сотрудника на рабочем месте может провести непосредственный руководитель.

Автоматизированная оценка представляет собой компьютерные базы данных и управляющие ими программы для сбора и обработки информации об оцениваемых сотрудниках, результатах их индивидуального тестирования с помощью разных методик. По результатам компьютерной обработки данных строится «профиль личности», «профессиограмма».

Оценка сотрудников с помощью методики **«тайный покупатель»** может использоваться в розничном секторе продаж или в продаже услуг. Человек, приглашенный на роль эксперта по проверке честности продавца и соблюдения стандартов обслуживания клиентов, должен разбираться в психологических моментах этой оценки.

10.3. Принципы и требования к оценивающим мероприятиям

Разрабатывая систему оценки персонала, необходимо помнить, что участники процесса — люди, мнения экспертов

субъективны, сотрудники воспринимают результаты оценки по-разному, поэтому разработчикам рекомендуется придерживаться следующих принципов:

- множественность участников: участие в оценочных мероприятиях не одного, а нескольких экспертов для исключения «личных моментов взаимоотношений» и большей объективности оценки;
- комплексный подход: использование нескольких различных методов, которые могут дополнять или дублировать друг друга (применяется для большей надежности), при этом очень важным является согласование результатов оценки, полученных с помощью разных методик, так как каждый способ оценки может по-своему представлять результаты;
- системное оценивание: оцениваются как профессиональные (деловые) качества сотрудника, так и индивидуальные (личностные) характеристики;
- расстановка приоритетов: определение приоритетных и понятных критериев оценки, выбор для оценки только самых важных показателей, отражающих профессиональные и личностные требования к человеку;
- измеримость параметров оценки: перевод в количественные показатели уровня оцениваемых качеств и характеристик сотрудника (рекомендуется разработать единую систему измерения);
- фиксация процедуры и результатов оценки: ведение протокола, видеозапись деловой игры, ознакомление сотрудника под роспись с результатами тестов или аттестации, для того чтобы иметь возможность повторного наблюдения и оценки и избежать ненужных конфликтных ситуаций.

Для того чтобы система оценки работала эффективно, она должна соответствовать предъявляемым к ней следующим **требованиям:**

- объективность: оценка сотрудника не должна зависеть от личного мнения эксперта или его отдельных высказываний, от «приклеенных» сотруднику ранее «ярлыков»;
- надежность (валидность): независимость от влияния случайных, ситуативных факторов, физиологического и психологического состояния (плохое самочувствие, боязнь оценки, душное помещение...);
- достоверность: оцениваться должен реальный уровень владения знаниями, умениями, навыками (неудачи в прошлой деятельности или достижения в будущем не рассматриваются, человек оценивается в сегодняшней деятельности);
- прогностичность: оценивается потенциал сотрудника, его неиспользуемые на данный момент знания, способности и умения, которые можно будет использовать в будущем;
- доступность: применение для оценки понятных сотруднику критериев, тестов и заданий, в процедуре оценки должна быть предусмотрена возможность подготовки сотрудника к ее проведению;
- согласованность: все параметры процедуры оценки и правил взаимодействия должны быть заранее доведены до сведения всех участников процесса и согласованы с ними;
- соответствие целям и задачам отдела: оценка персонала должна реально повышать эффективность деятельности сотрудников, выявлять проблемы управления и взаимодействия не отвлекаясь, а относительно конкретных людей и структурных позиций подразделения.

К сожалению, и принципы, и требования к оценочным действиям не всегда соблюдаются (особенно в небольших компаниях, где нет отдела персонала, главного разработчика и ответственного за оценку подразделения). Как правило,

это происходит из-за недостаточного профессионального уровня экспертов (линейным менеджерам бывает невыгодно объективно оценивать своих подчиненных, а иногда они просто не способны или не готовы это делать) или некачественной организации самого процесса оценки (отсутствует письменная регламентация процесса, с результатами оценки менеджеров не знакомят).

С точки зрения организационных моментов оценка персонала может производиться различными **способами**:

- без присутствия человека, по его анкетным данным, рекомендациям, отзывам;
- с присутствием человека, через структурированное интервью или во время неформальной беседы;
- путем выполнения сотрудником различного вида тестов и задач;
- во взаимодействии с другими людьми, через групповые дискуссии, деловые игры;
- наблюдением за сотрудником (скрытым или явным) в различных (привычных или непривычных) для него ситуациях.

Результаты проведения оценки могут выражаться разными показателями, как количественными, так и качественными, например, в результате оценки сотрудника можно получить:

- «индивидуальный профиль личности», включающий в себя профессиональные и индивидуально-психологические характеристики человека;
- уровень степени соответствия этого человека условиям и особенностям рабочей деятельности;
- рекомендации по оптимальному использованию данного сотрудника в отделе продаж, по его «проблемным зонам», возможностям управленческого воздействия на него, потенциалу его совершенствования и развития;

- возможность учитывать совместимость людей при формировании проектных групп;
- данные для оптимальной разработки планов развития и обучения сотрудников;
- индивидуальный карьерный план каждого сотрудника;
- информацию о необходимых мотивационных воздействиях на сотрудника.

10.4. Критерии оценки показателей результативности

Показатели результативности менеджеров по продажам оцениваются **за определенный период** (год, квартал, месяц) и используются для получения сравнительных данных.

- Результаты одного менеджера сравниваются с результатами другого, и выбирается наиболее лучший результат, далее показателям всех менеджеров присваивают места — рейтинг, начиная с первого — самого высокого результата работы (таким образом, выявляются самые сильные и самые слабые «по результативности» сотрудники).

Этот метод оценки называется **«ранжированием»** — его применяют для подведения итогов соревнования между продавцами на звание «лучший» или в случае сокращения штата — здесь уже выбирают «худших» по рейтингу результативности.

- Сравниваются данные одного менеджера по продажам, но за разные периоды (результаты работы за этот квартал по сравнению с предыдущим, достигнутые им показатели сравниваются с поставленными на период целями и задачами).