Страна советов

Выпуск №11 | 2014

Текст | Анастасия САЛОМЕЕВА

Тема этого выпуска «Страны советов» — как контролировать сотрудников.

Наши респонденты отвечали на следующие вопросы:

1. В каких формах вы контролируете деятельность ваших сотрудников?
2. Какие параметры и формы контроля позволяют лучше всего оценивать содержание деятельности сотрудника?
3. Как избежать процедур контроля, которые сотрудники быстро учатся обходить?
4. Как не перейти границу, за которой начинается чрезмерный контроль?
5. Какие ошибки чаще всего совершают руководители при организации контроля за деятельностью сотрудников?

Федор СПИРИДОНОВ, управляющий партнер группы компаний SRG:

1. В группе компаний SRG существуют общие задачи и цели, которые мы стараемся измерять, разрабатывая для этого измеримые шаги по их достижению.

Это относится практически ко всему, за что отвечают мои непосредственные подчиненные. Их подчиненные, в свою очередь, также понимают свои собственные измеримые задачи и цели и осознают их влияние на общий результат. Периодические совещания и мотивация на результат позволяют достигать цели и вести конструктивный диалог с сотрудниками. Если же с сотрудником не получается сформировать конструктивное общение, то я с ним расстаюсь.

Главная задача — как можно быстрее сформировать это конструктивное общение и выявить цели, соответствующие системе SMART.

2. У меня есть глубокое понимание практически всех процессов моего бизнеса, поэтому оценивать достаточный и необходимый объем работ на каждого сотрудника я умею.

Качество работы определяется выстроенной обратной связью с клиентами. Периодически у нас проводится анкетирование клиентов с точки зрения их удовлетворенности нашей работой по ряду ключевых параметров. Это и есть самая главная оценка деятельности сотрудников.

3. Я не сторонник борьбы с сотрудниками и внедрения тотального контроля за персоналом. Мне кажется, что вопрос в доверии, мотивации и измеримой цели. Если сотрудник неадекватен, предпочитаю с ним не работать, а не тратить дополнительные ресурсы на его контроль.

4. На мой взгляд, надо абстрагироваться и взглянуть со стороны на то, ради чего я хочу внедрить дополнительный контроль. С чем это связано? С конкретным сотрудником, с отсутствием достаточной мотивации, с незнанием сотрудником истинных целей и т.п. Возможно, те ресурсы, которые хочется потратить на усиление контроля за сотрудниками, проще пустить либо на увеличение мотивации сотрудников, либо на качественную замену части персонала на специалистов с бóльшими компетенциями и навыками.

5. Фокусируясь на решении задачи по контролю за сотрудниками, руководители часто забывают про основные цели — то, для чего весь этот контроль необходим.

Анна ЖУРАВЛЕВА, директор по управлению персоналом КГ «Кузьменков и Партнеры»:

1. В нашей компании работают специалисты в сфере PR, и, как ни странно, контролировать их достаточно просто. Связано это с тем, что сотрудник работает в соответствии с условиями клиентского договора, где четко прописаны ключевые показатели эффективности по проекту. Например, указывается необходимое количество публикаций в определенных СМИ за месяц. По итогам выполненных работ формируются отчеты, которые отправляются клиенту и руководству. Если менеджер позволил себе немножко расслабиться или появились проблемы с тайм-менеджментом, это сразу же отражается на работе. К счастью, такие накладки происходят нечасто. А вообще лучшая форма контроля деятельности — положительная оценка клиента. Клиент доволен, значит, сотрудник эффективен и все делает правильно. Если говорить про другие формы контроля, то в нашей компании распространена политика лояльности по отношению к сотрудникам.

2. Существует несколько форм контроля, а именно контроль начальный, текущий и итоговый, контроль процесса и результата. В зависимости от занимаемой сотрудником должности и выполняемых обязанностей можно понять, какой вариант предпочтительнее. Иногда полезно применять совокупность форм контроля. Например, работу менеджера по подбору персонала, как правило, оценивают по результату, то есть по количеству и качеству сотрудников, которых он подобрал. Когда результат не соответствует ожиданиям, тогда стоит применить форму контроля процесса и оценить действия сотрудника на данном этапе. Также подходит форма начального контроля, при которой менеджеру ставится задача по подбору, задаются бюджет и сроки выполнения.

В любом случае формы контроля и критерии, лежащие в их основе, должны быть понятными для сотрудников. Чтобы контроль являлся эффективным, он должен быть постоянным, а не эпизодическим. Это формирует привычку и частично снимает напряжение при создании отчета. Также очень важно правильно определить периодичность, в соответствии с которой будут предоставляться отчетные материалы.

К параметрам контроля можно отнести результативность труда, потенциальные возможности, методы реализации поставленных задач, личностные качества.

3. На самом деле большинство сотрудников лояльно относится к существующим процедурам контроля, старается соблюдать принятые правила и нормы. Желание избегать этих процедур появляется в том случае, если контроль чрезмерный. Это касается учета рабочего времени, контроля за использованием компьютера, видеонаблюдения, проверок со стороны службы безопасности, большого количества отчетности. Полностью устранить эти процедуры невозможно, но в каждой организации есть свои установленные рамки дозволенного. Если эти рамки слишком жесткие, то сотрудники учатся обходить их. В таких случаях необходимо проводить оценку всей системы контроля, делать ее более комфортной и разумной с точки зрения сотрудников, организовывать тренинги с руководителями отделов. Сотрудника всегда можно замотивировать, в том числе и на выполнение установленных правил.

4. Как мне кажется, это зависит от стиля руководства, существующего в компании, а также от принятой HR-политики.

Я считаю, что формы контроля должны быть понятны сотрудникам, чтобы не возникало

вопросов, зачем все эти рамки. Тут тоже могут помочь HR-специалисты, да и сами руководители, проводя беседы и разъяснительные мероприятия с рабочим коллективом.

5. Одна из основных ошибок — излишняя бюрократизация процессов. Сотруднику необходимо пройти огромное количество подписаний, согласований и электронных подтверждений. Другой ошибкой является то, что руководители не привлекают сотрудников на этапе разработки стандартов по контролю, не рассказывают, какие цели и задачи предусматривает та или иная форма. Также ошибочно то, что, как правило, контролируются нарушения, а не достижения. Сотрудники должны понимать, что все предпринимаемые меры работают во благо им и организации. При разработке системы контроля необходимо адаптировать ее под поведение людей, которые работают в конкретно взятой организации, а не применять недоработанные, стандартные или подсмотренные у конкурентов системы. Помимо всего вышеперечисленного существует ошибочная ассоциация контроля с чем-то негативным, причем это касается не только коллектива, но и сознания руководителей. На самом деле контроль тоже может быть позитивным, направленным на то, чтобы предупреждать, а не предотвращать ошибки.

Наталья ЯКОВЛЕВА,
руководитель ГК АВИС:

1. Мы практикуем отчеты в письменной форме в конце дня о проделанном объеме работы за день прошедший и построение планов на день следующий.

Это занимает не более 15 минут времени сотрудника и очень его дисциплинирует. Кроме того, у нас заведено ставить меня в копию всей переписки нашего ключевого персонала с контрагентами. Мой опыт говорит: это эффективно.

2. Неожиданные результаты дает доступ к рабочему компьютеру сотрудника, где в режиме онлайн есть возможность посмотреть, чем он был занят, сколько времени уделял работе, а сколько отвлеченным темам. Тогда можно позже сотрудника послушать: чем же он, по его версии, был занят, что успел сделать, и сверить с информацией, которая доступна руководителю. Чтобы иметь моральное право на такой контроль, стоит подписать с сотрудником при приеме на работу соглашение о неиспользовании оборудования и техники фирмы, а также ее информационных ресурсов в личных целях. На заре своей карьеры я работала в государственной ветеринарной лаборатории, где персоналу запрещалось не только заниматься личными делами и совершать личные звонки по рабочим телефонам, но даже в течение всего рабочего времени беседовать между собой на темы, не относящиеся к прямому выполнению служебных обязанностей. И, знаете, это было эффективно.

3. «Доверяй, но проверяй» — гласит народная мудрость. Сотрудники никогда не научатся обходить процедуру бессистемного контроля. Проверять надо все, в неожиданное время и неожиданным способом.

4. Чрезмерного контроля не бывает. А доверие руководителя сотрудники должны заслужить. Надо понимать суть вопроса: работодатель покупает рабочее время сотрудника и имеет право на контроль полезной занятости сотрудника в течение рабочего времени. Граница — это частная жизнь сотрудника. Чтобы ее не переходить, сотрудник должен осознавать, что в течение рабочего времени просто не надо заниматься личными делами, частными звонками, поиском одежды для себя через Интернет, просмотром фильмов, чтением книг, посещением соцсетей, играми и т.д. Контроль всего рабочего пространства сотрудника — это правильно. Все, что находится в рабочем компьютере, на рабочем столе, доступно руководству фирмы по праву. Не надо пользоваться личными гаджетами в рабочее время, а тем более техникой работодателя для личных целей. Можно помочь сотруднику — для устранения искушения просто закрыть доступ к поисковым системам, социальным сетям, сомнительным развлекательным сайтам и прочим не относящимся к работе ресурсам.

5. Неоправданное доверие и неготовность перепроверять предложенную сотрудниками информацию. Руководители обычно сами являются людьми с высоким уровнем внутренней организации (в большинстве случаев). Оценивая работу сотрудников и осуществляя контроль за их деятельностью, некоторые руководители могут судить по себе, то есть ожидать такого же ответственного отношения к работе персонала, если бы они сами ее выполняли. Но это, к сожалению, чаще всего далеко от истины. На одном сельхозпредприятии я наблюдала следующую картину: директор организовала курс лекций о новых технологиях для своих подчиненных. Когда она заглядывала в аудиторию, сотрудники немедленно прекращали болтать друг с другом, слать эсэмэски, затихали и преданно смотрели на докладчика; директор удовлетворенно кивала головой, выходила, а ее сотрудники откидывались в креслах и опять громко болтали друг с другом, просто срывая доклад.

Некоторым сотрудникам даже жесточайший контроль не помогает быть эффективными и порядочными. Таких надо увольнять сразу и дать работу тому, кто хочет работать, а не занимать рабочее место. И пусть это будет показательно для остального коллектива!

Виталий ТКАЧЕНКО,
генеральный директор ГК VTM:

1. В компании внедрена CRM-система. Существует журнал посещаемости, который в бумажном виде лежит на входе в компанию. Конечно, есть электронная система учета рабочего времени, но личное заполнение журнала настраивает сотрудника на рабочий лад, объединяет, вносит некий соревновательный момент.

2. Все зависит от профиля сотрудника и поставленных перед ним задач. Для бухгалтерии это сданная вовремя отчетность, т.е. отслеживаем сроки предоставления отчетностей, предоставления/получения документов от контрагентов. Для отдела кадров — количество собеседований, назначенных встреч, число новых сотрудников. Для отдела продаж — количество встреч, показов

объектов, число объектов в активной фазе продаж, количество сделок.

3. Контролируемые параметры должны быть понятны персоналу. Сотрудникам необходимо понимать, для чего вводится тот или иной метод контроля. Когда они видят выгоду от внесения данных в CRM (в нашем случае это приводит к увеличению обращений к менеджеру с максимальным количеством заявок, с самым высоким рейтингом), сотрудники делают это с удовольствием и сами просят себя контролировать. Если параметр не ассоциируется у сотрудника как необходимый и важный, он найдет способ обойти его контроль. Например, сотрудники отдела продаж при жестком контроле времени, не отражающемся на повышении производительности труда, быстро находят способ — организуют «встречи», «презентации» объектов. Приходится вводить контроль за этими новыми параметрами. Система контроля усложняется.

4. Нужно детально понимать бизнес-процессы, роль каждого сотрудника в этом процессе. Тогда становятся понятны ключевые параметры эффективной деятельности каждого сотрудника, остальные параметры можно не контролировать — это уже лишнее. В нашей компании бизнес-процессы прописывались с привлечением целой команды профессионалов. Их труд стал основой для разработки CRM-системы. Внедрение системы позволило в два раза увеличить производительность труда, исключить затраты на чрезмерный контроль.

5. Отсутствие четкого понимания, для чего этот контроль нужен. Часто руководство использует функции контроля как элемент наказания: составляются списки «косяков», на основании которых уменьшается зарплата сотрудников. Этот путь эффективен только для узкого круга компаний. В нашей компании параметры контроля понятны персоналу, приняты им, воспринимаются как способ увеличения эффективности. Сотрудники сами выходят с инициативой введения дополнительных параметров в CRM — напоминания, постановка сроков выполнения задач, определение круга ответственных лиц. Это очень сближает коллектив с руководством. Когда все идут к одной цели, движение происходит гораздо быстрее.

Диляра ЕРМАКОВА, управляющий директор ООО «Банк БЦК-Москва»:

1. Я убеждена, что контроль работы сотрудников необходим, при этом методы такого контроля должны быть эффективны и содержательны, но не иметь отрицательного влияния на производительность. Очень многое зависит от самого руководителя и его способности правильно организовать свою собственную работу, систематизировать задачи и задания, вести учет ранее поставленным задачам и вовремя их обновлять. За свою практику я перепробовала несколько разных форм контроля: какие-то брала на вооружение из опыта коллег, какие-то разрабатывала самостоятельно. В результате пришла к сочетанию простой письменной формы отчета на еженедельной основе и ежедневному личному мониторингу работы сотрудников.

2. Многое, конечно, исходит от сферы деятельности подчиненного подразделения или подразделений. В то же время контроль должен быть организован как на постоянной основе, так и в форме периодического подведения промежуточных и итоговых показателей. Контролировать нужно как выполнение каких-то количественных показателей (объемы продукции, услуг, число клиентов, размер полученного дохода и прочее), так и качественных — своевременность выполнения задачи, полнота исполнения поручений и инструкций, наличие или отсутствие жалоб клиентов и т.д. Иными словами, задача управленческого персонала — создать этакую целостную систему взаимосвязанных и взаимозависимых показателей. Тогда обеспечение контроля становится сугубо делом дисциплинированности руководителя и его подчиненных.

3. —

4. Для меня один из критериев эффективности контроля — принцип «не навреди рабочему времени сотрудника». Работа сотрудника прежде всего должна способствовать достижению компанией определенных целей. Составление отчетов не может становиться самоцелью и отнимать много времени у персонала, а сами отчеты должны быть лаконичными и по существу. Мне встречались менеджеры, которые обязывали своих подчиненных в начале недели составлять подробные планы работы на следующие пять рабочих дней, а в пятницу также подробно отчитываться по ним. Работа таких сотрудников превращалась в сплошное составление планов-отчетов. Это, безусловно, неэффективно.

5. Думаю, есть две основные крупные ошибки: либо чрезмерный контроль, либо его полное отсутствие. Чрезмерный контроль вызывает отторжение и негативную реакцию подчиненных, нежелание работать. Как правило, чем больше руководитель усиливает контроль, пытаясь достичь результата, тем хуже становится ситуация — страдает внутрикорпоративный климат, в коллективе возникает напряженность. Слабый контроль или его отсутствие негативно влияют и на сотрудников, и на авторитет руководителя. Он начинает казаться слабым и неспособным навести порядок. В результате появляются расхлябанность и чувство безнаказанности. Самое трудное для любого руководителя — найти идеальный баланс, золотую середину.

Ирина КОРОЛЕВА, руководитель проектов по обучению и оценке персонала MANGO OFFICE:

1. Наш опыт подсказывает: наиболее эффективно реализовать функцию контроля можно, сочетая различные его виды — текущий, промежуточный, плановый, выборочный и заключительный. Также в этот «рецепт» мы часто добавляем предварительный контроль. Так, уже на этапе постановки задачи руководитель уточняет у сотрудника, какие конкретные действия, каким образом и в какие сроки он планирует выполнить. В результате сокращается время на достижение цели — сотрудник быстрее стартует. Также снижается риск невыполнения задачи или выполнения лишних непродуктивных действий.

2. Мы сами являемся потребителями сервисов MANGO OFFICE, которые позволяют, кроме всего прочего, осуществлять автоматизированный контроль деятельности сотрудников. Автоматизация процессов значительно сокращает время на контролирующие действия и позволяет иметь в итоге более полную и объективную картину. Например, виртуальная АТС помогает получить отчет о количестве принятых, пропущенных и совершенных сотрудником вызовов. Анализ отчетов способствует определению проблемных зон, «зон роста», необходимых изменений в рабочих процессах. Для выборочного контроля мы используем функцию прослушивания разговоров, которую также обеспечивает виртуальная АТС. Анализ коммуникации сотрудника с клиентами позволяет оценить качество его работы, уровень компетентности, необходимость обучения и т.д.

3. Все просто — внедрять процедуры контроля, которых избежать нельзя. Например, обращаться к тому же автоматизированному контролю.

4. Чрезмерный контроль оправдан лишь в том случае, если компетенция сотрудников явно не соответствует поставленным задачам и некачественное выполнение ими своих должностных обязанностей несет потенциальные бизнес-риски. Тогда руководителю необходимо сосредоточиться на обучении персонала, а также мотивации и обратной связи. Во всех остальных случаях граница между контролем и чрезмерным контролем лежит в плоскости здравого смысла руководителя.

5. Во-первых, попытка контролировать без предварительного обеспечения понимания задач сотрудником. Часто руководитель думает: если он поставил задачу, значит, сотрудник понял ее и заодно сроки. В момент получения результата руководитель может быть сильно удивлен. Во-вторых, руководители не уделяют должного значения планированию. Если не спланировано, контролировать нечего. В результате это «что-то» регулярно не сбывается. В-третьих, зачастую руководители пытаются контролировать точечные задачи, вме-

сто того чтобы устанавливать «контрольные точки» в процессах. Все это легко решается разработкой и внедрением регламентов по процессам и их автоматизацией.

Андрей ГОРБУНОВ, генеральный директор компании «Санлайн»:

1. Я не сторонник тотального контроля за сотрудниками. Считаю, что необходимо контролировать результат и существенные параметры, которые непосредственно влияют на его выполнение. Для каждой категории сотрудников я разработал систему показателей эффективности их деятельности. Это главное. В случае с проектами я пользуюсь специальным программным обеспечением для контроля сроков исполнения. Также проверяю исполнение поручений при помощи специального ПО и своего помощника. Контроль за дисциплиной обеспечивается стандартными организационными мерами: обед и курение — строго по расписанию, ограничение доступа к Интернету, запрет на установку программного обеспечения, кроме разрешенного политикой компании.

2. Я больше оцениваю результат, а не содержание деятельности. С моей точки зрения, лучшая форма контроля — грамотно выстроенная мотивация. У каждой категории сотрудников свои показатели эффективности, их нужно нормировать. Для управления проектами сейчас существуют разные программы, очень удобно, надо только назначить ответственных и сроки. Весьма эффективный метод — протоколирование совещаний и планерок с фиксацией решений и задач. Задачи должны сразу превращаться в поручения конкретным сотрудникам со сроками исполнения. Ну а если уж совсем не понятно, чем занимается конкретный сотрудник и как можно оптимизировать или нормировать его деятельность, то нужно просто заставить его вести хронологию своего рабочего дня. Через неделю многое станет ясным.

3. Во-первых, не создавать контроль ради контроля, потому что, если таких процедур слишком много, уследить за всем станет просто физически невозможно. Сотрудники рано или поздно найдут обход любой процедуре контроля, и она превратится в формальность, которая будет расходовать ресурсы компании. Работники всегда должны получать обратную связь. Во-вторых, нужно оценивать итоги. Ведь конечная цель — не создать идеальную систему контроля, а оптимизировать затраты на персонал и вовремя получать необходимый результат.

4. Во-первых, любой контроль требует как инструментов, так и человеческих ресурсов для сбора и анализа информации и принятия соответствующих решений. Нужно задать себе вопрос: сколько вы готовы потратить и ради чего? Во-вторых, любая деятельность, в том числе и контроль, имеет какую-то определенную цель. Все ли существующие процедуры контроля направлены на достижение поставленной цели? В-третьих, чрезмерный контроль лишает сотрудников инициативы и самостоятельности, они начинают по каждому мелкому вопросу обращаться к руководителю. То есть если вы обнаруживаете, что бюджет на приобретение средств контроля превысил разумные пределы, штат сотрудников, осуществляющих контроль, превышает штат отдела продаж, вы и ваши топы бóльшую часть времени заняты мелкими текущими вопросами, которые не в состоянии решить сотрудники, и при этом не достигаете желаемой цели, значит, следует сделать вывод о том, что ваша система контроля неэффективна.

5. Могу предположить, что первое — это отсутствие обратной связи, когда формально процедура контроля есть, но по факту никто информацию не анализирует, и обратной связи сотрудники не получают. Таким образом, сама процедура становится абсолютно неэффективной. Второе — контроль ради контроля. Необходимо всегда помнить о том, какой результат мы хотим получить. Дисциплина, конечно, очень важна, но все же самое главное — результат. Третье — чрезмерный контроль, попытка все регламентировать и на все случаи написать инструкции. Это чревато расходованием больших ресурсов, а результат будет неудовлетворительный. Кроме того, сотрудники лишаются творчества и инициативы и чувствуют себя на рабочем месте как минимум неуютно. И четвертое: не стоит думать, что можно раз и навсегда создать идеальную систему контроля. Все постоянно изменяется — структура компании, рынки, продукты, бизнес-процессы, и процедуры и цели контроля должны тоже меняться и пересматриваться.

Сергей БИРЮКОВ, первый заместитель генерального директора компании «Аркан»:

1. Важно отметить, что только грамотное интегрирование различных форм контроля деятельности приносит пользу компании, наблюдается рост деловой активности и ориентация на результат у отдельно взятых специалистов и подразделений компании в целом. Формы контроля разнообразны: это и периодическая (еженедельная, ежемесячная, проектная) отчетность, и контроль успешности деятельности по системе KPI, позволяющий оценить ключевые показатели эффективности в работе и мотивировать сотрудников на будущие результаты. Поскольку наша компания специализируется на безопасности, мы также используем собственные продукты и решения по контролю деятельности персонала, такие как система контроля

и управления доступом, системы мониторинга служебного автотранспорта и другие.

2. Стараемся контролировать процессы, ресурсы, показатели — это эффективнее, чем контроль за самими исполнителями. Кроме того, мы строим команду специалистов, нацеленных на результат, что значительно снижает значимость процессов контроля.

Все начинается с мотивации. Правильная мотивация — ключ к успеху в любом деле. Изначально важно, чтобы все сотрудники понимали: если компания, в которой они трудятся, достигнет своих целей, то и их собственные цели будут достигнуты. Одна из наиболее эффективных форм, позволяющих оценить содержание деятельности сотрудников, — денежное стимулирование на базе системы KPI исходя из достижения поставленных целей. Кроме того, необходим простой, понятный и прозрачный механизм оценки деятельности и результатов, привязанный к периодичности, в зависимости от должности.

3. Приспособление к любой системе контроля, конечно, неизбежно. Для того чтобы минимизировать снижение эффективности системы, нужно, чтобы она была гибкой, нестатичной. Сотрудники должны ориентироваться не на процесс, а на результат. Смена точек контроля позволяет удерживать необходимую мотивацию сотрудника, чтобы избежать «имитации активной деятельности» в пользу реальной работы. К тому же любая система имеет свой жизненный цикл, по истечении которого ее надо пересматривать, менять или создавать новую.

4. При осуществлении контроля за деятельностью сотрудников нельзя забывать о том, что сам по себе контроль не является самоцелью. По сути, это только один из инструментов для достижения целей компании.

5. Зачастую контроль за деятельностью сотрудника сводится исключительно к контролю

над режимом труда и отдыха. При этом из поля зрения выпадает контроль над тем, насколько эффективно используется рабочее время в действительности.

Важно помнить и о том, что данный контроль — всего лишь звено в целой цепочке, регулирующей эффективность мероприятий, начиная с постановки целей, задач, необходимых для их достижения, и заканчивая оценкой конечного результата.

Антон СОНИЧЕВ, руководитель налоговой практики компании «Налоговик»:

1. Используемые формы контроля за сотрудниками зависят от специфики поставленной перед ними задачи. Уже в связи с этим применяю итоговый, предварительный, поэтапный, периодический и выборочный контроль. Иногда прошу предоставить отчет о выполненной или выполняемой задаче в письменной или устной форме. Иногда лично проверяю, как идет процесс, на какой он стадии и что уже проделано. По некоторым задачам контролирую все самостоятельно, по некоторым — часть контрольных функций передается другим сотрудникам или команде в целом.

2. Лучше всего оценивать содержание деятельности сотрудника помогает результат. Причем это необязательно должен быть конечный результат, можно разбить задачу на несколько этапов и оценивать уже их результаты. Если сотрудник опытный, хорошо себя зарекомендовавший, инициативный, то вполне подойдет итоговый контроль. Если же сотрудник еще новичок или к его работе имеются претензии, то тут необходимо применять поэтапный или периодический контроль. Для медлительных сотрудников, которые любят все делать в последний момент, нужно также использовать выборочный контроль, тогда они лучше распределяют работу по времени.

3. Здесь надо периодически менять процедуры контроля, а также внимательно наблюдать, какие из них дают нужный эффект, а какие нет.

4. Для этого не обязательно контролировать каждый шаг. Предоставлять свободу сотрудникам очень важно. В принципе по самим сотрудникам и их работе будет видно, не давит ли на них чрезмерный контроль. Если сотрудник тратит много времени на контрольные мероприятия, то контроль нужно ослабить, потому что от этого пострадает его работа.

5. Основные ошибки — это использование стандартного набора процедур контроля, слишком жесткий контроль или, наоборот, слишком мягкий, неучитывание особенностей каждого сотрудника и особенностей выполняемой им задачи. То есть контроль должен быть умеренным и изменяться в зависимости от ситуации, потому что не для всех задач и не для всех сотрудников можно использовать одинаковые процедуры контроля, особенно если выполняется специфическая задача и ход ее исполнения сложно проконтролировать стандартным образом. Ошибочна также ситуация, когда контроль применяется ради контроля. Тогда сотрудники пишут отчеты или дают устные пояснения на автомате, а начальство просто ставит галочку.

Александр ФИЛИМОНОВ, младший партнер Artisan Group Public Relations:

1. Небольшая компания в отношении контроля над сотрудниками хороша тем, что работа каждого строго на виду. У каждого сотрудника есть свой фронт работы, и его эффективность, как правило, определяется скоростью и качеством решения поставленных задач и инициативностью, а также, как ни странно это звучит, вопросами к руководству. Сотрудник, уровень квалификации которого позволяет самостоятельно справиться со всеми задачами и сложными рабочими нюансами, как правило, сам выступает руководителем. Руководителей, которые в силах сами принимать максимально взвешенные решения и выходить из любых ситуаций с максимальной полезностью для рабочего процесса, клиентских отношений или бизнеса компании, не существует в принципе — человеку свойственно ошибаться. Поэтому наличие вопросов — важный критерий оценки эффективности сотрудника. Помимо этого мы применяем внутренние промежуточные отчеты, из которых становится ясно, насколько правильно сотрудник уяснил задачу и насколько грамотно ее выполняет. Так как мы клиентоориентированная компания, у нас в практике регулярные встречи с клиентами, в ходе которых много внимания уделяется вопросам: довольны ли они, что мы можем в рамках наших договоренностей сделать лучше.

2. Обычно сама постановка задачи сотрудников регламентируется специальным письменным документом. Впрочем, в любом документе могут быть разночтения, потому формой контроля чаще всего становятся сданный продукт и результаты проверки его качества, соответствия требованиям и своевременности. Максимальный коэффициент полезного действия закладывается уже на этапе постановки задачи, проверка результатов — одновременно и форма контроля. В свое время мы использовали менторский способ ежедневного контроля — список текущих дел на день и отчет об их выполнении в конце дня. Однако такая форма контроля хорошо себя показала лишь при работе с персоналом младшего уровня. Для менеджеров среднего уровня более практичен промежуточный контроль результатов деятельности.

3. Наличие сотрудников, работающих по принципу «что бы ни делать, лишь бы ничего не делать», — извечная проблема всех сервисных компаний. Единственный, на мой взгляд, эффективный способ их контроля — результат и обратная связь клиента. Какие бы формальные меры контроля мы для них ни придумали, они всегда найдут способ объяснить руководству, что выполнение задач в предоставленном объеме невозможно или нерационально.

4. Граница, за которой контроль превращается в процесс и не приносит результатов, определяется характером деятельности компании и системой мотивации и поощрения. Критерий эффективности любой системы контроля — объем рабочего времени сотрудника, регулярно затрачиваемого на составление личной отчетности. Многие рекламные агентства, скажем, до сих пор практикуют таблицы распределения времени: сколько какой сотрудник отработал на какого клиента. Составление такой отчетности занимает не менее 1/5 рабочего времени персонала и приводит к дополнительным трудозатратам со стороны как руководства, так и бухгалтерии, тоже вовлеченной в этот процесс. В некоторых случаях такой подход оправдан, но чаще всего он губителен как для мотивации, так и для производительности труда.

5. Наиболее часто встречается выборочный неравномерный контроль за работой сотрудников, который определяется настроением руководства. Нередко внутренний контроль начинает вводиться уже тогда, когда бóльшая часть проекта завалена и руководству нужно как-то отчитываться перед клиентом или вышестоящим начальством. Следующая по частоте появления — неспособность руководства сопоставить данные письменного контроля за деятельностью сотрудника и его реальную производительность. В основном от этого страдают подразделения маркетинга: производительность сотрудников и их KPI в этой сфере вообще сложно измерить, а когда система контроля превращается в сбор отчетов, ничего хорошего от этого не случается.

Анна АДОМ, директор по персоналу Corum Group:

1. Давайте разберемся с тем, что такое контроль и для чего он нужен. Важно, чтобы контроль не стал самоцелью организации. Контроль — это управление рисками. Он необходим, чтобы на самом раннем этапе определить их, вовремя нивелировать, а также создать систему, которая бы не допускала повторения или возникновения этих рисков в будущем.

В нашей компании нет жестких форм контроля. В качестве способа контроля деятельности сотрудника мы используем постановку задачи, контрольные точки ее выполнения и контроль систем. Любая деятельность должна иметь максимально

корректную, измеримую и четкую цель с точки зрения ее выполнения и сроков. Руководителю нужно понимать контрольные точки выполнения задачи и отслеживать ситуацию.

Мы полагаем, что, если начнем «разжевывать» сотруднику, как выполняется задача, какие ресурсы он может или не может привлекать и какие формы разрабатывать, мы убьем его эффективность как профессионала, которого нанимали, полагая, что он уже обладает большей экспертизой, чем мы сами. Повышенный контроль и нас станет сдерживать, и сотрудник не сможет развиваться. Это не наш путь.

Если деятельность сотрудника связана с какими-то экономическими вопросами, например заключением договоров, проведением закупок тех или иных видов услуг, то форма контроля определяется самой системой. К примеру, системой согласования договора, системой определения объема услуг, который нужно обязательно закупать через тендер.

Контроль внешних систем — это кодекс корпоративной этики и линия доверия компании, то есть когда сотрудника контролируют не только внутренние, но и внешние системы. Если он некорректно проводит тендер, то все наши поставщики и люди, которые вне компании, имеют возможность на этого человека пожаловаться.

2. О формах контроля я уже сказала. У нас многие работы выстроены в логике по принципу проектных задач. В первую очередь мы учим сотрудников умению выстраивать свои задачи с точки зрения приоритетности. В этом случае они умеют распределять свои ресурсы и, соответственно, выполнять задачи, которые максимально важны.

Кроме того, контроль осуществляется в виде рабочих групп и экспертных совещаний, на которых происходит отчет о выполнении крупных задач, а также оперативных совещаний, если речь идет о текущей работе. Также можно применять метод сбора статистики по очень важным задачам — например, раз в два дня, который позволяет видеть динамику их выполнения.

3. Сотрудники учатся обходить формальные процедуры — их легко миновать. Самые действенные формы контроля — это: а) самоконтроль, б) неформальный контроль и в) выборочный контроль. К примеру, если вы постоянно контролируете сотрудника, он быстро учится, как это обходить. Если же делаете это выборочно, то сотрудник не будет знать, когда и как его проверят, и станет постоянно к этому готовым.

В качестве процедуры внутреннего контроля можно использовать оценку должностей с точки зрения их коррупционности, определяя, где именно возможен конфликт интересов. Решение понятно: убрать потенциально опасную должность из цепочки согласования или добавить к ней другое лицо, перенести принятие решений с этой точки в другую точку процесса.

В нашей компании, поскольку мы переходим на процессную модель, сейчас идет шлифовка всех процессов, минимизация регламентирующих документов. Чем больше документов регулируют один процесс, тем выше риск нарушений, причем не обязательно осознанных, и наоборот.

4. Чтобы не перейти границу, нужно работать над собой. Выявить корневые причины, почему не выполняются те или иные задачи, и решать их. Чрезмерный контроль не гарантирует, что у вас все будет в порядке. Обычно он присущ руководителям, которые занимаются микроменеджментом и не умеют корректно определять цели и ставить задачи. Помните, как у Голдратта: «Хочешь увидеть неадекватное поведение — поставь неадекватную цель». Руководитель начинает контролировать каждый шаг сотрудника, так как ему кажется, что тот не выполняет задачу, а причина именно в том, что задача некорректно поставлена или нечетко сформулирована.

5. Среди них уже озвученный микроменеджмент — постоянный контроль, «пожирающий» время, которое нужно использовать для выполнения основных своих функций. От таких руководителей сложно ожидать стратегических решений и улучшений — они поглощены операционкой.

Кроме того, чрезмерный контроль негативно сказывается на мотивации сотрудника, нивелируя его ответственность за то, что он делает. Когда сотрудник понимает, что любой его шаг контролируется, он расслабляется, а если совершает ошибки, не считает себя ответственным за них. Эффективный, активный, неравнодушный, ориентированный на результат сотрудник не станет работать в системе жесткого контроля — он просто не сможет реализовать себя. Такие люди быстро уходят, а ведь именно они наиболее ценный актив компании, ее достояние.

И последнее. В компаниях с жестким контролем очень медленная скорость управленческих процессов. А сегодняшний бизнес настолько быстр, что иногда лишние три минуты прохождения бумажки или решения о согласовании могут поставить его на грань выживания. Важно понять, что для компании не так страшно допустить возможность небольшого нарушения внутри, чем держать у себя толпу немотивированных, трусливых, бюрократичных сотрудников, которые не ведут ее к выигрышу. То есть можно, боясь потерять три копейки, упустить несколько миллионов.

Ольга ВОРОШИЛОВА, партнер компании Cornerstone:

1. Своих сотрудников я контролирую по конкретному полученному финансовому результату за определенный период. Это дает очевидную картину: был ли план выполнен, перевыполнен или, не дай бог, недовыполнен — и помогает расставить приоритеты. Кроме того, считаю необходимым контролировать утвержденные в компании KPI — объективные показатели деятельности сотрудников.

2. По моему опыту, если KPI не просто формальность, а грамотно оцифрованные показатели с учетом особенностей каждой конкретной компании, то это эффективный способ оценки деятельности сотрудников. Конечно, личный контакт и неравнодушие руководителя никто не отменял: периодические глубинные беседы с сотрудником, к примеру, раз в месяц или квартал, помогают разобраться в причинах удач и неудач, а также спасти ситуацию, если она того требует. Это не просто форма контроля, это более полное понимание того, что сотрудник делает каждый день, в каком направлении движется сам, разделяет ли ценности компании.

3. До каждого сотрудника должны быть донесены методы оценки его деятельности, а также

меры в случае эффективности (бонусы, премии, элементы нематериальной мотивации) или неудач (предупреждения, штрафы и т.п.). Система обязана работать без заминок во всех отделах компании.

4. Нужно держать себя в руках. А вообще если у вас грамотная команда профессионалов, которые сами заинтересованы в успехе и результате, то у руководителя не возникнет желания чрезмерного контроля. В этом случае есть возможность контролировать не столько сотрудника, сколько бизнес-процессы: количество новых заказов, подписанных договоров, успешных проектов и т.п.

5. Существует прослойка руководителей-микроменеджеров, видящих свою непосредственную функцию в контроле прихода сотрудника на работу (вплоть до минуты), постоянном контроле над выполнением задач (навязчивые телефонные звонки и письма), требовании лишних отчетов (на которые у сотрудников может уходить слишком много времени) и т.п. Сознательных сотрудников такой подход может демотивировать и раздражать. Впрочем, если вы видите, что дисциплина регулярно нарушается, то контроль стоит усилить.

Андрей БЕЛОЕДОВ, директор по продажам и маркетингу компании REHAU (регион Евразия):

1. Мы используем самые распространенные и только легальные с точки зрения трудового права РФ средства, позволяющие осуществлять контроль над деятельностью работников завода и персонала офиса. Так, на заводе REHAU в поселке Гжель установлена электронная система учета рабочего времени, фиксирующая время прихода и ухода сотрудника. Это довольно эффективный универсальный метод контроля, который применяется на многих предприятиях. Что касается работников головного офиса, то для их контроля есть и другие механизмы: система мониторинга служебного транспорта, с помощью которой можно проследить, только ли для рабочих поездок сотрудник берет автомобиль, и система геолокации телефонного номера. Естественно, в соответствии с законодательством, сотрудники в курсе, что их передвижения контролируются.

2. О содержании деятельности сотрудника лучше всего говорят результаты, которых он добился. Поэтому для менеджеров отдела сбыта мы разработали так называемые целевые соглашения. Они представляют собой план, где установлены ключевые показатели продавца, включая объем продаж за единицу времени и число привлеченных клиентов. От того, недовыполнит или перевыполнит сотрудник этот план, зависит его заработная плата (ее размер на 40% рассчитывается из этих показателей). Данная система обеспечивает дополнительную материальную мотивацию.

3. Сделать это достаточно сложно — практически любую процедуру контроля можно обойти. Ситуацию в силах немного исправить незапланированные выборочные проверки. Нечто подобное мы проводим в отделе сбыта, особенно когда видим, что у некоторых менеджеров отчеты не совпадают с составленными для них недельными планами. Подготовиться к таким проверкам и создать видимость бурной рабочей деятельности, как правило, не удается. Впрочем, когда у вас цель сделать более эффективной работу продавцов, по своей натуре приветствующих максимальную свободу действий, лучше ставить акцент не на контрольных механизмах, а на мотивации. Если предоставить продавцу возможность зарабатывать больше, он всегда будет стремиться осуществить это.

4. Здесь надо концентрироваться не на контроле, а на создании комфортных условий для персонала. Оборудование офиса таким образом, чтобы в нем было приятно находиться, работа над мотивацией, обеспечение условий для профессионального роста, а также возможностей для прямой коммуникации с руководством и получения обратной связи зачастую дают больший эффект, чем внедрение сложных процедур контроля. Поэтому мы в первую очередь уделяем внимание именно этим аспектам.

5. Во всем необходимо знать меру. Устраивая тотальный контроль, нужно понимать, что он неизбежно начнет выводить сотрудников из зоны комфорта. В некоторых случаях периодическое усиление контроля может быть полезным, однако есть люди, которые просто по психотипу не могут работать в таком режиме. Как правило, если следить за каждым их шагом, то вскоре они попросту покинут компанию.

Евгений ШУЛЯТЬЕВ, начальник отдела государственного заказа, финансового планирования и отчетности Федерального агентства по делам молодежи:

1. В Федеральном агентстве по делам молодежи применяются две формы контроля над исполнением поручений. Первая — система электронного документооборота, вторая — отчеты подразделений на совещаниях.

Электронный документооборот: ежедневно в исполнительный орган государственной власти приходят сотни писем, на которые в соответствии с 59-м ФЗ необходимо ответить в течение 30 дней. Письма совершенно разные: от сообщений граждан о том, что они хотят посвятить стихи современной молодежи, до предложений по внесению замечаний в федеральные законы и предоставления планов закупок на три года вперед. Изначально все эти письма попадают к руководителю, с помощью специальной программы он распределяет их среди своих заместителей, заместители — среди начальников управлений или начальников отделов, а последние отвечают за назначение конкретных исполнителей. Для каждого письма руководителем или заместителем руководителя устанавливается дата, к которой необходимо подготовить ответ на письмо и передать его на подпись должностному лицу. Руководители подразделений могут отслеживать текущий статус исполнения поручений своих подчиненных.

Вторая форма контроля самая банальная, но при этом не менее эффективная, — еженедельные совещания. На них подразделениям или конкретным сотрудникам ставятся определенные задачи, все они попадают в протокол совещания, который в этот же день рассылается сотрудникам. Следующее совещание начинается с отчета об исполнении поручений из протокола.

2. Я чаще всего использую такие формы, как периодическая, выборочная и итоговая системы контроля. Итоговая система контроля оптимальна, когда на решение задачи достаточно не более двух часов. В этом случае через определенный промежуток времени нужно просто проверить конкретный результат работы.

Периодическая система контроля больше всего подходит для повторяющихся, циклических задач. Например, на еженедельных совещаниях я отслеживаю просрочки по ответам на входящие письма и разбираю причины задержек.

При выборочной системе контроля в любой момент могу подойти к сотруднику и поинтересоваться, как идет работа над проектом, поручением, задачей. Такая система эффективна, если компетенция руководителя значительно превышает компетенцию конкретного сотрудника, и важно следить, чтобы сотрудник «не потерялся» в задаче. У выборочного контроля есть нечто общее с коучингом, когда в свободную минуту ты как тренер подходишь и даешь пару советов сотруднику, и вы вместе с ним разбираете трудные моменты. Конечно, предварительная и поэтапная системы контроля тоже используются, но значительно реже.

3. С помощью здравого смысла! Необходимо продумывать системы контроля таким образом, чтобы они не вызывали эффекта, обратного ожидаемому. У экономистов есть понятие «эффект кобры», когда результат нововведений прямо противоположен запланированному: в колониальной Индии местное правительство, решив, что слишком много людей умирает от укосов кобр, стало платить населению за каждую убитую змею. Это привело к тому, что в итоге индийцы начали разводить кобр в домашних хозяйствах.

Стоит учитывать, что обычно профессионалы очень не любят, когда их жестко контролируют. Эффективнее изначально растить требовательных к себе сотрудников, тогда несвоевременное или некачественное выполнение задач будет восприниматься ими как личное профессиональное поражение. К тому же, если руководитель относится к своим сотрудникам как к профессионалам, они ценят это и не позволяют себе подводить его. Развивать у сотрудников «профессиональное эго» особенно важно еще и потому, что в трудовом договоре существует ряд юридических тонкостей. По ТК РФ сотрудник максимально защищен от увольнения: если он ходит на работу по расписанию, но весь день «гоняет чаи» и «штурмует «ВКонтакте», то уволить его будет крайне сложно. В трудовом договоре практически невозможно прописать профессиональные компетенции, системы анализа результатов, KPI и прочие особенности той или иной должности.

4. Контроль можно считать чрезмерным, когда на него тратятся значительные ресурсы, в основном временны́е. Бывает, что на контроль над исполнением задачи времени уходит больше, чем на само исполнение. Основываясь на своем опыте, могу сказать: как правило, сотрудники сами начинают намекать начальнику на чрезмерный контроль, например фразами: «У нас слишком много совещаний», «Я же говорил, что результат будет тогда-то», «У меня все по плану», либо прямо говорят: «Это перебор». Главное — не упустить этот момент и сделать правильные выводы.

У нас, в Федеральном агентстве по делам молодежи, никогда не использовались такие методы, как, к примеру, отключение социальных сетей. Предложения были, но, во-первых, социальные сети активно задействованы в деловой коммуникации, а, во-вторых, это неэтично по отношению к сотрудникам. Это такой месседж всем: «Вы бездельники, весь день сидите в социальных сетях, сейчас мы научим вас тут работать». На мой взгляд, эффект в этом случае оказался бы прямо противоположным. К тому же чрезмерный контроль часто способствует уходу из организации высококвалифицированных сотрудников.

5. Одна из распространенных ошибок, когда руководитель не понимает, что ему нужно: процесс работы или ее результат. Самая демотивирующая ситуация, когда сотрудников вынуждают имитировать процесс работы. Если у человека нет задач, его надо отпустить пораньше, даже в обед, тогда, когда задач будет много, он задержится. Кроме того, если сотрудник не дает повода усомниться в своей компетентности и ответственности, дайте ему шанс в очередной раз продемонстрировать свой профессионализм. Не следует подходить к нему с расспросами о ходе работы над поручением или проектом. Профессионалы воспринимают это как сигнал недоверия. Ведь прекрасно, когда сотрудник хочет сам нести ответственность за задачу и результат. Настраивайте ваших сотрудников на результат!

Михаил УМАРОВ, генеральный директор PR-агентства Comunica:

1. Вопрос контроля сильно связан с вопросом доверия. Доверие — ключевой фактор мотивации. Опытных сотрудников важно контролировать только по результату, я в этом глубоко уверен. Причем по результату, о котором вы с ними договорились заранее. Он должен измеряться в четких, осязаемых и достижимых единицах. Вот здесь необходим принципиальный и твердый контроль. Можно определить контрольные точки — этапы, по которым вы отслеживаете выполнение главного результата.

Исключение — молодые и неопытные сотрудники. Их нужно контролировать больше по процессу, а результат дробить на промежуточные параметры. У таких людей много энтузиазма, но нет опыта и достаточных знаний. Готовьтесь к тому, что учиться они будут прямо на ходу. Так что контролировать придется много и часто до тех пор, пока человек не научится всему. Тут важно вовремя почувствовать момент, когда уже можно отпустить, дать человеку сделать самому, поверить в себя и добиться серьезного результата. Это и есть искусство менеджмента.

Вообще опытных сотрудников для каждой ситуации в бизнесе не бывает. Для одной задачи человек готов на все 100. Для другой его квалификации не хватит. Или, может быть, будет недостаточно информации. Так что точки контроля в реальной жизни даже с одним и тем же человеком приходится расставлять индивидуально в зависимости от ситуации.

2. Параметры зависят от вида бизнеса. Но лучше всего деньги (объем продаж, прибыль, экономия расходов и так далее). Это самый четкий и ясный параметр. Когда человек на финансы влияет опосредованно, тогда, конечно, должны быть функциональные KPI: для юриста — выигранные суды или подписанные договоры, для пиарщика — вышедшие публикации или проведенные мероприятия и так далее.

Формы контроля разные: индивидуальные встречи, общие собрания, письменные отчеты. Я за встречи: живое общение трудно чем-то заменить.

3. Не вводить их. Если у вас много отчетов, сотрудники научатся делать их на автомате. В итоге они никому не будут нужны. Оптимальный вариант — договориться «на берегу» о точках контроля и количестве целей с самим сотрудником, понять, что явится приоритетом, а потом именно это и проверить. Я за контроль по результату. Избыточные форматы только отнимают время у каждой из сторон.

4. Лучше всего спросить человека, как ему комфортно. В общем, при нормальных доверительных отношениях с руководителем сотрудник все скажет сам. Важно понимать: избыточный контроль вреден тем, что сотрудник снимает с себя ответственность за конечный результат («Я же показывал тебе свою презентацию перед отправкой»), поглощает без остатка время руководителя, отвлекает его от решения самых важных задач.

5. «Подруливание» процессом: при наличии четких договоренностей о целях влезание в процесс и контроль по пустякам. Это раздражает и демотивирует людей. Напротив, если молодого сотрудника отпустить в свободное плавание, это может легко закончиться рифами и потопленным проектом. Так что руководитель должен быть в какой-то мере психологом и точно понимать, кому из сотрудников в каком проекте какую степень свободы дать.

Екатерина СОРОКИНА, директор по персоналу направления «Минеральная изоляция» корпорации ТехноНИКОЛЬ:

1. Поскольку в моем случае речь идет о функциональном управлении, то я затрону те особенности, которые для него характерны. Сразу нужно отметить, что функциональное управление более сложное, чем прямое, потому что у руководителя нет прямых административных рычагов, которыми так легко пользоваться.

Контроль деятельности сотрудников осуществляется преимущественно через мониторинг показателей. Это как ключевые показатели эффективности, устанавливаемые в виде годового плана КПЭ, за выполнение которых сотрудник получает годовой бонус, так и показатели промежуточные.

2–3. Самое сложное в этом случае — разработать систему показателей, наиболее четко отражающих результаты рабочих процессов. В идеальном варианте их расчет должен быть автоматическим и предельно прозрачным, что позволит избежать подтасовок.

4. Функциональное управление скорее грозит недостаточным контролем, чем чрезмерным. Чтобы избежать этих двух крайностей, необходимо четко ставить подчиненным цели, не забывая указывать срок реализации. Большую роль играют мотивация и обучение сотрудников. Если ты уверен в своей команде, то тотальный контроль не нужен. Найти баланс доверия и контроля сложно. Не всем руководителям это удается.

5. Тут и возникает распространенная ошибка руководителей: занимаясь микроменеджментом, они не дают своим подчиненным развиваться, проявлять инициативу, тем самым значительно снижают эффективность команды. Б