

Страна советов

Выпуск апрель 2019

Текст | Анастасия САЛОМЕЕВА

Тема апрельского выпуска «Страны советов» — контроль работы сотрудников.

Наши респонденты отвечали на следующие вопросы:

1. Как организован контроль работы сотрудников в вашей компании? Каковы его формы? С помощью каких методов он производится?
2. Есть ли дифференциация контроля работы сотрудников в зависимости от специфики их работы?
3. Каковы критерии эффективности контроля работы сотрудников, на ваш взгляд?
4. Если в ходе контроля выявляются недочеты в работе подчиненных, как вы взыскиваете с них за эти ошибки?
5. Какие типичные ошибки допускают компании при организации контроля работы сотрудников?

Сергей БРАГИН,
генеральный директор
ГК «СИСТЕМЭНЕРГО»,
независимый бизнес-консультант:

1. В своей компании я ориентируюсь в первую очередь на осознанность сотрудников, однако вынужден предпринимать ряд мер, способствующих повышению качества работы персонала.

На мой взгляд, контроль над подчиненными — это многогранный комплексный вопрос. Рассмотрим его на примере производственной линии. Можно написать сколько угодно инструкций по правильному выполнению той или иной работы, а брак так и не прекратится, ведь согласно одному из законов Мерфи «все, что может пойти не так, пойдет не так». Поэтому, чтобы весь процесс шел по плану, необходимо в первую очередь исключить возможность совершения неправильного действия.

Как осуществить грамотный контроль? С какой стороны подступиться?

Первое — обратите внимание на правовой аспект. Даже не с материально ответственными лицами можно и нужно заключать не только соглашения о неразглашении коммерческой тайны, но и допсоглашения об индивидуальной материальной ответственности. Этот шаг, помимо всего прочего, убережет вас от финансовых потерь, в случае если ваш работник решит открыть свой бизнес и увести часть ваших клиентов.

Второе — предпримите административные меры. Обеспечьте выполнение простого правила: все общение с клиентом — строго через рабочую почту, разговоры — строго по корпоративному телефону. Записи всех звонков также приветству-

ются. Несмотря на то что к их прослушиванию прибегают обычно постфактум, работник все равно подсознательно будет более вдумчиво подходить к общению с заказчиками.

Третье — воспитайте в сотрудниках солидарную ответственность за результат. Каждый должен осознавать значимость своей работы и понимать, что все его действия отражаются на успехе всей организации. Яркий пример: руководству ВШМ СПбГУ во времена аккредитации в Ассоциации программ МВА (АМВА) приходилось долго и упорно внушать уборщицам, что их труд очень важен. И правда: сложно размышлять о высоком и преподавать бизнес-менеджмент, если в аудиториях и сануздах грязно. Кстати, в АМВА чистый туалет — это действительно один из пунктов, необходимых для прохождения аккредитации. Вот как труд уборщицы влияет на судьбу учебного заведения!

2. Безусловно. Нет никакого смысла контролировать менеджеров по продажам так же, как, например, бухгалтеров. Все дело кроется в оценке качества работ. Сколько продали? За какой период? Выполнили план или нет? Вот лишь несколько критериев, по которым можно судить об эффективности работы менеджеров по продажам. Такой подход, несомненно, не имеет никакого отношения к оценке качества работы бухгалтера, который, кстати, трудится, скорее, не на предпринимателя, а на государство, выполняет его требования, следует его инструкциям. И в этом случае важны сроки сдачи и количество уточненных отчетов.

3. Для каждой работы — свои критерии. Есть обязательные и непоколебимые: уложиться в срок, в бюджет проекта, выполнить план. Но в каждом отдельном случае свои нюансы. К примеру, для

службы, занимающейся бюджетированием, семи-процентное отклонение от бюджета — это хороший результат при условии, что бюджетирование введено один-два года назад. Для начинающей службы нормальным считается отклонение до 15%. При контроле работы HR, например, стоит учесть, что в крупных компаниях с большим числом людей (скажем, таксопарки) текучка кадров ниже, чем в среднем по рынку, на 50%. Поэтому следует отталкиваться от ваших индивидуальных показателей и особенностей сегмента.

В компании, функционирующей в области строительства, в которой я совсем недавно работал, главное — успеть в срок и сэкономить деньги на закупках. И важно, чтобы начальная цена была посчитана правильно, ведь экономия с завышенной величины — это уже не экономия.

4. Взыскать можно лишь то, что прописано в законодательстве и трудовом договоре. Конечно, в системе мотивации присутствуют не только прямые финансовые рычаги. Так, если вы оплачиваете сотруднику обучение или ДМС, вы можете при серьезных ошибках с его стороны сократить или отменить эти привилегии. Но я бы советовал при проектном выполнении заказа оставлять часть премии на гарантийный срок — выплату бонуса за выполненную работу отложить хотя бы на один год, так как впоследствии при выявлении ошибок взыскать с сотрудника какие-то средства будет практически невозможно.

5. Часто в своем стремлении осуществлять тотальный контроль предприниматели перегибают палку — лишают премий за незначительные опоздания или недочеты. Нельзя забывать, что нужно работать не просто над лояльностью заказчиков, но и над позитивным восприятием компании самими сотрудниками.

Однако самая типичная ошибка — это договоренности на словах. Чтобы все было под контролем, вопросы должны решаться и обговариваться на берегу, за столом, а не в коридоре, и фиксироваться на бумаге. К сожалению, на это довольно часто не обращают внимания в микро- и малом бизнесе.

Наталья ПЕКШЕВА,
генеральный директор компании
«Цвет Диванов»:

1. Есть несколько аспектов этого вопроса в зависимости от того, о каком подразделении идет речь. В каждом из них существуют базовые дисциплинарные требования, которые регламентируются стандартами. Важно, чтобы сотрудник в режиме адаптационного периода принял ответственность за установленные правила распорядка дня, дресс-кода, порядка на рабочем месте, определенных нормативов должности. При найме и адаптации мы прививаем сотрудникам по-

нимание того, что наши стандарты — необходимое условие профессионального поведения в компании. При заключении договора сотрудник обязуется соответствовать нашим требованиям. Если это взаимопонимание упущено в первые месяцы работы, то дальнейшее влияние на сотрудника сильно усложняется.

Имеется несколько точек контроля: отслеживание распорядка с помощью электронных карт, заполнение управляющим чек-листа соответствия стандартам, система мерчендайзинга для отслеживания соответствия экспозиции, система тайного покупателя для мониторинга уровня обслуживания, периодические обзвоны клиентской базы колл-центром для оценки удовлетворенности покупателей качеством продукции и сервиса.

2. Конечно, точки контроля и оценки эффективности полностью зависят от должностных обязанностей сотрудников. Производство связано с выработкой единиц продукции и качественными показателями, их мы и оцениваем. При оценке эффективности работы сотрудников офиса важны, например, показатели эффективности акций, своевременный вывод и ввод ассортиментных позиций, показатели конверсии и охвата рекламы, результаты аттестации. В точках продаж основной критерий — выполнение плана продаж и показателей, которые на это влияют (доля кредитов или показатель среднего чека). В каждой сфере мы изучаем лучший опыт и стремимся транслировать его на другие подразделения для повышения качества работы.

3. При найме сотрудника мы составляем профиль его должности, чтобы четко понимать его функционал и конкретно озвучивать свои ожидания. Этот способ исключает субъективные оценки руководителей по отношению к сотрудникам. Мы разработали корпоративные и профессиональные компетенции, которые являются неперенным условием оценки при найме. Нужно осознавать, что профессиональные компетенции при обоюдном желании можно развивать, а корпоративные компетенции, то есть личностные качества, не поддаются коррекции. Из безответственного человека не получится сделать ответственного сотрудника, не стоит питать иллюзий.

Для оценки работы мы проводим ежегодную аттестацию персонала, где руководители оценивают профессиональные и корпоративные компетенции сотрудников в динамике. Если обозначены зоны развития, мы предлагаем сотруднику соглашение и время компенсировать дефициты. Таким образом, компания может осуществлять коррекцию соответствия сотрудников при необходимости. Если же в ходе аттестации выявляется потенциал для карьерного роста и сотрудник в процессе работы берет на себя дополнительную ответственность, это тоже должно быть учтено.

4. Я считаю, что каждый сотрудник имеет право на ошибку в рамках своей должности. Он не должен отвечать за ошибки, выходящие за рамки его должностных обязанностей и дохода. Нельзя перекладывать на подчиненных ответственность руководителей и допускать субъективную оценку ошибок. Это приводит к подрыву авторитета руководства. Штрафные санкции должны быть озвучены и согласованы в рамках мотивации в самом начале работы сотрудника, чтобы он был в курсе всех правил игры.

5. Самая типичная ошибка — поспешный найм. Когда нужно срочно закрыть вакансию, сложно учесть все требования при выборе сотрудника, и наша компания тоже с этим сталкивается. Вторая ошибка — недостаточное внимание к адаптационному периоду. Чтобы этого избежать, сотрудники HR-подразделения должны обеспечивать приоритетность внимания руководителей к найму и вкладывать усилия и ресурсы в процесс обучения и адаптации новых сотрудников.

**Михаил ХАСКЕЛЬБЕРГ,
исполнительный директор
компании «Первая Форма»:**

1. Наша компания разрабатывает программное обеспечение — систему «Первая Форма», которая как раз и нацелена на повышение продуктивности сотрудников и рабочих процессов. Именно в этой системе реализованы все те инструменты контроля, которые мы используем сами и внедряем у наших клиентов. О них я сейчас расскажу.

Мы условно делим инструменты контроля на два уровня — оперативный и стратегический. Инструменты стратегического контроля — это цели и задачи, которые мы стараемся формулировать в технике SMART, а также система KPI (важно, чтобы это была именно система, а не набор разрозненных показателей).

Оперативный контроль достигается с помощью автоматизации, когда система контролирует процесс и вынуждает человека работать правильно. У нас вся текущая работа ведется в системе, и при нарушении сроков или регламентов сотруднику отправляется сигнал. В конце каждого дня специальные чат-боты подводят итоги и информируют сотрудников и их руководителей о том, что было сделано сегодня, на что был потрачен день. Некоторые производственные подразделения используют учет трудозатрат, плановых и фактических. Это удобно для планирования.

2. У каждого подразделения своя специфика. Скажем, разработчики работают по методологии SCRUM, планируют спринты. По сравнению с другими подразделениями у них самый строгий контроль: на каждую задачу выделяется определенное время, и, если сотрудник потратит больше, ему придется давать объяснения. За счет этого руко-

водитель может лучше оценивать сложность задач и понимать возможности каждого сотрудника, а значит, будет точнее планировать работу. Строгость учета трудозатрат компенсируется свободным графиком — мы не контролируем приход-уход сотрудников, многие работают удаленно, в удобное время. Главное — выполнять обязательства.

Отдел продаж, наоборот, использует учет трудозатрат только для самоконтроля, а его работа оценивается на основе классических KPI: воронка продаж, конверсия и прочие.

Руководители проектов комбинируют оба метода — их бонусы рассчитываются на основе KPI, но также напрямую зависят от соблюдения сроков и затраченного времени.

3. Если говорить об эффективности инструментов контроля, то они должны быть легкими в использовании — как для сотрудников, которые вносят данные, так и для руководителей, которые эти данные анализируют. Аналитика должна быть достоверной, прозрачной и интуитивно понятной. Все это заложено в нашей системе автоматизации.

Что касается критериев контроля, то тут важно то, насколько они соответствуют тем реальным факторам, которые влияют на эффективность работы. Например, в нашей компании не отслеживается время прихода и ухода сотрудников в офис, поскольку мы убедились, что это не влияет на результаты труда.

4. Самый очевидный инструмент — штрафы. К примеру, у нас в компании очень серьезно относятся к соблюдению сроков и к тому, чтобы процессы были динамичными, не зависали. Мы ведем всю переписку в системе, и, если сотруднику был задан вопрос и в течение суток он на него не ответил, ему назначается штраф. Размер штрафа минимальный, но сам факт неприятен, и часто этого оказывается достаточно. Регламент действует для всех, включая топ-менеджеров.

Более универсальный способ — система мотивации, привязанная к KPI. Скажем, если руко-



pxhere.com

датель проекта систематически срывает сроки, его бонусы по итогам проекта будут сильно срезаны.

Есть и менее прямолинейные, но тоже действенные инструменты: например, в чатах подразделений автоматически публикуются краткие итоги дня, и каждый участник может сравнить свои успехи с результатами коллег — это подстегивает.

5. Самая демотивирующая ошибка — это гиперконтроль, когда руководитель стремится лично вникать в каждую мелочь. В результате разрушается атмосфера творчества, сопричастности, исчезает самостоятельность.

Одна из тех ошибок, которые сложнее всего обнаружить, — это неправильно сформулированные KPI, которые не отображают реальных целей сотрудника и компании. Вроде бы контроль осуществляется, однако не приносит результата и не ведет в нужном направлении.

Также мы считаем неправильным применение единых методов контроля для всех подразделений компании без учета их специфики или слепое перенимание чужого опыта. Например, компании из другой отрасли с совершенно другими процессами.

**Анастасия БОРОВСКАЯ,
директор Русской Школы Управления:**

1. Уровень контроля за работой сотрудников в первую очередь должен быть связан с их профессиональными обязанностями. Личное взаимодействие с клиентами — это основа образовательного бизнеса, поэтому именно здесь для нас важна дисциплина. Мы разработали ряд регламентов, которые определяют дресс-код сотрудников и порядок общения с клиентами при их сопровождении до, после и во время обучения. Однако все они являются, скорее, рекомендациями, чем сводом жестких правил. Не стоит ставить сотрудника в жесткие рамки, следить за каждым его шагом и заставлять думать каждую секунду о работе. Доверьте ему самостоятельно выстроить свой рабочий процесс и создайте в компании дух здоровой конкуренции. Тогда все результаты будет легко оценить. Сотрудники будут видеть успехи коллег, ставить себе цели чуть выше своих возможностей и достигать их, чувствуя поддержку руководства и понимая, что кто-то рядом всегда их догоняет.

2. Есть должности, которые действительно в обязательном порядке требуют какого-то регламента, и все они должны быть соблюдены. Например, это касается бухгалтерии или юридического отдела. А вот креативные профессии не терпят такого подхода. Чрезмерный контроль дизайнеров, копирайтеров и маркетологов снижает их эффективность.

3. Любая работа должна оцениваться с точки зрения результативности. Нельзя оценивать сам процесс (к примеру, сотрудник работал хорошо,

но ничего не получилось). У бизнеса должна быть четкая стратегия, определяющая, какие конкретно результаты должен показать сотрудник. Четко сформированная цель и точно проработанный план действий позволят избежать возможных ошибок, а следовательно, свести к минимуму необходимость контроля самого процесса. Руководителю надо будет контролировать лишь сам результат.

4. Любой человек негативно воспринимает наказание, особенно если оно становится для него неожиданным. Поэтому необходимо формализовать все условия на берегу. Должностная инструкция, правила работы, вход в проект, выход из проекта, зона ответственности, возможные причины срывов, штрафные санкции, какие-то допущения, приемлемые для двух сторон, — все это следует четко обговорить. После этого любой разговор об итогах работы станет строиться конструктивно, а сотрудник будет заранее понимать, что ему может грозить за невыполнение своих обязанностей. Финансовые взыскания с сотрудников у нас в компании бывают нечасто. Мы используем этот инструмент только при неоднократном неисполнении прописанных в рамках проекта условий без объективных на то причин.

5. Главная ошибка — чрезмерный контроль. Это способно привести к постоянному стрессу и снизить эффективность работы персонала. Например, есть ли смысл следить за тем, чтобы сотрудник постоянно находился на рабочем месте и все это время был по максимуму вовлечен в работу? Конечно, нет. Хорошие идеи часто приходят в голову в немного расслабленном состоянии. Предоставьте сотрудникам чуть больше свободы. Они должны чувствовать себя комфортно, чтобы вновь и вновь покорять новые вершины.

**Елена СИДОРЕНКО,
руководитель направления HR Consulting
юридической компании «Прифинанс»:**

1–2. Контроль — это один из элементов системы управления, и его главной целью должно быть стимулирование работы определенных процессов, получение определенных результатов и поддержание качества. Сотрудники — это основные, а иногда ключевые участники процессов компании, поэтому главная задача контроля — управление работой сотрудников для выполнения поставленных задач. Выбор способа и метода контроля работы сотрудников зависит от многих факторов: корпоративной культуры, размера компании, уровня профессионализма менеджмента, профессионального уровня сотрудников, стадии развития компании и т. д. Существует несколько правил качественного контроля: контроль должен быть позитивным, побуждающим; метрики контроля должны быть формализованными и объ-

ективными; сотрудника следует ознакомить с этапами контроля и системой оценки (что и в каком количественном выражении он должен сделать); система поощрения должна быть основана на результатах контроля.

В зависимости от задач сотрудников применяются разные подходы в контроле: специалистов по продажам контролируют по результатам, работа бухгалтера контролируется по процессу: вовремя сданным отчетам, своевременно внесенным в систему первичным документам, достоверным и вовремя предоставленным отчетам и т. д. Функцию контроля можно автоматизировать с помощью различных программ обработки и визуализации результатов. Здесь спектр предлагаемых решений широк, и все зависит от вида деятельности компании, ее размера, финансовых возможностей и т. д. Очевидно, что для управления бизнесом с оборотом один млн рублей в месяц никто не будет приобретать систему стоимостью в миллионы рублей.

Мы небольшая по штату консалтинговая компания. Но у нас есть несколько офисов, распределенных по разным странам, и несколько видов услуг, основанных на разных процессах. Это усложняет процесс контроля, сбора информации. Однако можно решить любую задачу, главное — четко понимать ключевые стадии процессов и определить реперные точки (KPIs) и их значение. У нас используется доработанная под наши задачи CRM Bitrix. Внесение данных в систему производится вручную. Это главная задача — качественное внесение информации и смены этапов взаимодействия с клиентом.

3. Существует своя внутренняя система промежуточных результатов, и если они не достигаются, то всегда можно понять, на каком этапе и уровне они просели в разрезе по офису, сотруднику. Выходной контроль — оценка качества услуги определяется посредством опроса клиентов. Естественно, что достижение запланированного результата должно поощряться. А недостижение — повлечь какие-либо санкции.

В нашей компании действует система премирования за финансовые результаты. Все очень просто: привлек больше клиентов, оказал больше услуг — в итоге мы достигли высокого финансового результата. Если он в рамках или выше плана, то сотрудники получают бонусы. Система бонусирования прозрачна и понятна всем. Каждый сотрудник может самостоятельно рассчитать, какую премию он получит, и управлять своими доходами. Контроль обеспечивает менеджменту гарантированное достижение результата или позволяет вовремя предпринять действия, побуждающие к его достижению.

4. Мы не применяем систему наказаний за ошибки в ходе выполнения процесса. Контроль

помогает их выявить и своевременно предпринять действия к их устранению. Если же ошибки критичны для деятельности компании, к примеру, ошибки бухгалтера, то они могут привести к штрафу. За такие ошибки, конечно, может поступить предложение об увольнении. Руководство компании пытается анализировать, на каком этапе у сотрудника возникают проблемы, в чем их причина. Сотруднику предлагается дополнительное обучение. Но если спустя какое-то время после дополнительного обучения сотрудник не показывает необходимый результат, то он покидает компанию.

5. На мой взгляд, компании допускают следующие ошибки при внедрении системы контроля.

Невнятная система контроля. Процессы не формализованы, сотрудники не понимают зоны своей ответственности, по каким критериям и за что происходит оценка работы. В большинстве случаев оценка субъективна.

Отсутствие системы контроля в целом. Существует только результат, который должен быть достигнут, и система наказания, если он не достигнут.

Наталья ИВАНЧЕНКО,
директор по персоналу ЗАО «Умалат»:

1. У нас нет контроля сотрудников как такового: наша команда нацелена на достижение общей цели. Каждый специалист в нашей компании знает свои обязанности и работает на совокупный результат. Контроль может осуществляться в форме постоянного надзора за сотрудниками, их действиями, а может — в форме выработки у сотрудников внутренней мотивации на достижение общих целей компании. Мы выбираем второй вариант, так как считаем его более эффективным.

2. —

3. Вместо KPI для каждого сотрудника мы используем общий годовой KPI. Благодаря этому все четко понимают, к какой цели мы стремимся, и вместе работают над ее достижением. Конечно, есть свои промежуточные цели для подразделений и свои задачи для каждого сотрудника. Ежедневно проводятся планерки, где руководители отчитываются о своей работе и демонстрируют показатели, свидетельствующие о постепенном выполнении годового KPI. Это нужно, для того чтобы в случае падения эффективности можно было вместе сформировать корректирующие меры. Каждый руководитель берет на себя ответственность за определенный участок работы компании, и в его интересах выполнить поставленную перед ним и перед его отделом цель. Исходя из вышесказанного основной критерий эффективности контроля работы сотрудников — это достижение целевых показателей сотрудников, подразделений и компании в целом.

4. Когда в работе выявляются какие-то недочеты и сбои, мы собираем сотрудников, ответственных за это направление, и анализируем ситуацию: выясняем, почему она произошла и что сделать, чтобы избежать подобной проблемы в будущем. То есть наша задача — не наказать виновных, а понять, как исправить ситуацию и сделать так, чтобы она больше не повторялась.

5. Отношение к контролю сотрудников в первую очередь зависит от культуры, сложившейся в конкретной компании. Многие считают эффективным жесткое регулирование: пропускные системы, штрафы, постоянную отчетность. Мы же, напротив, выступаем за доверие и открытость: каждый наш специалист отвечает за свои цели и задачи, и ответственность за их выполнение лежит на нем. Он может вовсе не ходить в офис, а работать удаленно, если ему так удобно. Главное, чтобы задачи были сделаны, и сделаны хорошо. Как и в семье, доверие к человеку вызывает ответное доверие. Поэтому если работник допускает ошибку, он честно признается в этом руководителю, чтобы совместно исправить ситуацию. Это и есть залог эффективной работы.

Дмитрий ФЕДОРОВ,
ИТ-директор FM Logistic:

1. Есть множество способов и методов организовать работу и контроль за командой. Руководитель сам выбирает свой стиль управления, который для него удобен и эффективен. Тут нет «серебряной пули».

У меня свой стиль: я контролирую ключевые серьезные проекты регулярно, раз в неделю, и вместе с этим управляю сиюминутными критичными проблемами, которые мы обсуждаем ежедневно с сотрудниками, находящимися в моем прямом подчинении.

2. Разумеется. Все сотрудники имеют разный профиль, разную рабочую среду и ритм. Конечно, их цикл задач, их контроль неизбежно должен соответствовать специфике их работы.

3. —

4. Конечно! Но я не взыскиваю за ошибки. Я даю конструктивную обратную связь.

Если я накажу проектного менеджера за срыв срока материально, это не поможет ему понять, где он допустил ослабление контроля и ошибку в оценке риска. А когда мы с ним вместе найдем это слабое место проекта и решим, как избежать той же ошибки на следующем проекте, — вот в этом вся ценность руководителя. Я помогаю увидеть слабые зоны, помогаю понять, как их усилить. «Шлепки» формируют лишь страх и неуверенность, но не дают сотруднику никакого понимания, как ему решить проблему. Научите его, как делать правильно.

5. Их очень много. Я назову несколько.

Первая — микроменеджмент. Научитесь до-



верить, проверять, корректировать и давать обратную связь сотрудникам. Не влезайте в детали работы тех сотрудников, которое зарекомендовали себя как профессионалы. Иначе вы их демотивируете сразу и навсегда.

Конфликт приоритетов. Дайте понять сотруднику, что три вопроса, прилетевших к нему от вас за последние пять минут, имеют не один приоритет «немедленно», а три разных (ну сознайтесь хоть самому себе, что это именно так). Это снимет у сотрудника стресс. Это даст ему шанс сконцентрироваться на самом главном, делегировать менее срочное подчиненным. Спросите его по пути за кофе: все ли в порядке, что он взял в работу или, может, хочет обсудить очередность задач? Будьте открытым.

Вторая — трансверсал. Помогите сотрудникам организовать работу над кросс-функциональными проектами. Они не смогут выйти за рамки своей функции так легко. Это ваша задача — запустить первый воркшоп и семинар. Помочь им подружиться и стать одной командой. У них впереди долгий путь вместе.

Третья — неадекватный стиль менеджмента. У каждого руководителя свой предпочитаемый стиль управления. Это нормально. Кто-то директивен, кто-то демократичен, кто-то креативен. Но настоящий профессиональный менеджер должен уметь комбинировать различные стили управления и применять в конкретной ситуации с конкретным сотрудником наиболее верный из них: инструктивный, поддерживающий, делегирующий и другие.

Алексей ПРАВЕВСКИЙ,
президент Международной лиги
смешанных единоборств
KINGDOM PROFESSIONAL FIGHT:

1–2. В лиге KINGDOM PROFESSIONAL FIGHT мы оцениваем результаты работы сотрудников. Это касается ведения интернет-каналов, рекламы, матчмейкинга. Предположим, сотрудник, который

занимается SMM, в январе показал один результат, а в феврале — другой. Если он хуже, соответственно, сотрудник недоработал. С ним проводится беседа.

3. Критерий работы сотрудника — это результат, который он показывает. Есть много вариантов, как отследить его работу. Например, объявляется ивент, и мы смотрим количество переходов на сайт Kassir.ru, где у нас продаются билеты. Если в первый месяц было три тыс. переходов, а на следующий месяц всего полторы тыс., значит, в чем-то проблема. И не исключено, что это произошло именно из-за недоработки сотрудников.

4. Моя команда — это моя семья. Костяк команды работает с самого начала проекта, когда мы только создавали лигу KINGDOM PROFESSIONAL FIGHT. Дизайнеров, фотографов, видеографов мы меняем, а вот костяк коллектива остается неизменным. Поэтому в случае выявления недочетов мы садимся и обсуждаем, почему в этом месяце взлет, а в предыдущем провал. Находим точки соприкосновения и приходим к решению проблем.

5. Для контроля работы лиги мне достаточно посмотреть статистику.

Что же касается типичных ошибок, то это, на мой взгляд, — невыполнение запланированных работ, неправильная расстановка сотрудников, недостаточный контроль руководства за работой подчиненных.

**Константин РЕНЗЯЕВ,
генеральный директор CorpSoft24:**

1. В нашей компании приветствуется самостоятельная работа сотрудников. Никто не будет стоять с кнутом и постоянно подстегивать к работе. Мы исходим из того, что все наши работники — взрослые люди. Они знают свою зону ответственности и понимают, что от результата труда каждого специалиста на своем участке зависит работа всей компании. Конечно, у нас были сотрудники, которые не могли работать без постоянного внешнего контроля, но мы всегда давали им шанс исправиться. Если человек не менял своего поведения, мы с ним расставались. К счастью, таких случаев было мало.

Ежедневно все сотрудники заносят в систему учета рабочего времени задачи, над которыми они трудились в течение дня. Линейный руководитель не реже одного раза за два дня проверяет актуальность выполненных задач и утверждает их. Если возникают какие-либо сомнения или внесенные данные не соответствуют действительности, то руководитель уточняет у сотрудника реальный объем работы. Однако это происходит редко, так как коллектив уже сложился, и все знают правила работы.

2. Как таковой дифференциации нет. Бывает, что у сотрудника проблемы с организацией рабочего процесса. Тогда мы составляем планы работы на каждый день и на неделю. Таким способом ста-

раемся помочь специалисту работать эффективно.

3. Если работа выполняется в запланированные сроки, значит, вся команда работает эффективно. Также необходимо следить за тем, как обстоят дела с заявленным планом работ у каждого сотрудника в отдельности. Если человек справляется с объемом задач, вовремя проходит контрольные точки, не выбивается из общих сроков, можно говорить о грамотно спланированной работе и эффективном контроле труда.

4. Применяем взыскания только в самых крайних случаях. Обычно сначала в разговоре разбираем проблемную ситуацию, анализируем, в чем была ошибка и как ее можно исправить. Как правило, этого достаточно.

5. Я думаю, что руководители и сотрудники могут столкнуться с двумя основными проблемами. Во-первых, с недостаточной информированностью сотрудников о системе контроля. Некоторые работники даже не могут точно сказать, каким образом оценивают их работу. Иногда это справедливо и для руководителей направлений, не умеющих внятно объяснить это своим подчиненным. Во-вторых, при введении системы контроля некоторые директора ударяются в крайности — фактически начинается тотальная слежка. Такое поведение создает нездоровую атмосферу в коллективе, что несколько не способствует улучшению рабочих показателей. На мой взгляд, во всем следует придерживаться золотой середины.

**Александр АНДРОСОВ,
генеральный директор компании
«ПРИЗМА ПИК»:**

1. Специализация «ПРИЗМЫ ПИК» — это построение умных пищевых производств, в первую очередь в мясопереработке. Наша компания занимается разработкой и внедрением на предприятиях пищевой промышленности многоуровневых интегрированных ИТ-решений, одна из задач которых — контроль персонала. Наши продукты складывались из решения разнообразных локальных задач. Скажем, один из мясокомбинатов обратился к нам с просьбой помочь справиться с уровнем спецодежды из раздевалок. Мы снабдили одежду RFID-метками по образцу тех, что принято классифицировать как «антивор» — их используют в обычных магазинах. Однако этим мы не ограничились, научив наши метки собирать информацию о том, как носится спецодежда, как относится к ней владелец и т. п. Сегодня наша система позволяет отследить срок службы одежды на каждом работнике пищевого производства, а также пресечь его появление в профессиональной форме там, где ее ношение не допускается: в туалете или курилке. Таким образом, система определяет, насколько ответственно и профессионально работник относится к исполнению должностных

инструкций. Другой клиент обратился к нам с дилеммой: одна из смен исправно проводит рабочее время в цеху, а выработку дает крайне низкую. Банальное видеонаблюдение, синхронизированное с системой онлайн-анализа производственных процессов, позволило выявить: рабочие посвящали свое время здоровому сну. Наши ИТ-решения строятся на прослеживаемости. Они позволяют автоматически фиксировать любые действия на пищевом производстве в привязке к конкретным исполнителям, времени, выработке каждого. Наши системы показывают, кто и когда принимал сырье, осуществлял его анализ, совершал каждую из технологических операций на каждом этапе производства. Данные, которые аккумулируются автоматикой, позволяют вычислить KPI каждого сотрудника. Крайне важно: любой работник на производстве осведомлен о том, что все его действия фиксируются. Известно все: сколько времени он работал, какое количество производственных операций и с каким качеством выполнил, сколько времени провел в столовой, курилке или туалете. И это, что доказано практикой, лучший стимул для повышения эффективности работы каждого и коллектива в целом. Главное — внедрение системы повышает уровень самоконтроля, а стало быть, и самоотдачи. Каждый работник понимает, что качественные и количественные показатели его работы скажутся на его зарплате.

2. —

3. По сути, все, что мы создавали изначально, было призвано пресекать нарушения регламентов, действующих на предприятиях. Сейчас наши решения позволяют не столько карать, сколько поощрять. Нами разработана и внедрена на нескольких производствах многоуровневая MES-система, которая обеспечивает полную прослеживаемость всех технологических процессов — до 500 тыс. операций за смену. Фиксация всех операций происходит в привязке ко времени и к конкретному человеку. При этом датчики отслеживают перемещение сотрудников по территории предприятия по персональным брелокам, карточкам или умным часам. Контроль за работниками осуществляется еще и с помощью видеонаблюдения. На основе получаемых данных система автоматически вычисляет KPI каждого сотрудника. Речь не просто о его выработке, но и об отношении к работе, о ее качестве. Мы создали инструмент, помогающий выделять из общей массы наиболее ответственных, способных и стремящихся к развитию работников. С одной стороны, всеобъемлющий контроль работников предприятия MES-системой, как ничто, стимулирует рост их самоконтроля. С другой — это инструмент, позволяющий выделять лучших, поощрять их за стремление делать свою работу лучше и побуждать к тому же остальных.

4. —

5. Для пищевых производств одна из ключевых задач — обеспечение безопасности продуктов от человеческого фактора. Главная ошибка пищевиков — восприятие персонала как источника угроз, а не в качестве ценного ресурса. Между тем ныне существует множество эффективных систем, позволяющих гарантированно обеспечить безопасность пищевого производства. И появляется все больше решений, которые помогают максимально эффективно использовать человеческий ресурс. Передовые предприятия (и не только, конечно, в пищевой промышленности) все больше становятся похожими на умные города. Вопреки распространенному мнению Smart City — это не просто совокупность сервисов и набор протоколов, которые позволяют повысить эффективность управления и пользования мегаполисом. В основе философии умного города — стремление к выстраиванию диалога между жителями и властями во имя совместного совершенствования городской среды. В основе философии умного пищевого производства, в свою очередь, — построение доверительной коммуникации между потребителем и компанией во имя совместного совершенствования продукта. В данном случае персонал компании — это прежде всего ресурс для улучшения продукта. Создатели индустрии 4.0 исходят из того, что потенциал этого ресурса способен раскрыться в полной мере лишь через вовлеченность работников в процесс повышения производительности и качества выпускаемой продукции. В постиндустриальную эпоху рядовой работник рассматривается не как бездушный придаток конвейера. Он полноценный участник процесса, который вносит реальный вклад в успех всей компании.

Вадим КОРОЛЬ,
глава группы Essilor в России:

1. —

2. Безусловно, подобные различия в контроле есть. Если мы говорим о сотрудниках, чья работа носит проектный характер, то контроль происходит по этапам проекта, так как всегда на начальном этапе составляется примерный тайминг с объемом работ, которые должны быть выполнены к обозначенному сроку. Если же мы говорим о сервисной работе, то здесь контроль осуществляется по целям и в течение самой работы произвольно: если это специалист службы по обслуживанию клиентов, то это может быть прослушивание разговоров прямой линии, в продажах — это тайный покупатель, на производстве — контроль качества изготавливаемой продукции.

3. —

4. —

5. Прежде всего одна из главных ошибок — это слишком жесткий контроль, например, когда ком-

пании отслеживают активность своих продавцов через электронные системы, GPS и т. д. И зачастую компания использует только техническую систему контроля, направленную на выявление нарушений, из-за чего сотрудники могут находиться в состоянии стресса и ищут пути обхода систем контроля. При этом руководители совершенно забывают об организационных методах, которые мотивируют работать лучше. Например, создание культуры честного профессионализма, то есть плохо работать и обманывать — стыдно. Это намного сложнее, чем установить приложения по контролю за перемещением сотрудников, но дает более качественный результат (безусловно, вместе с другими методами контроля).

Владимир ЯКУБА,
бизнес-тренер, владелец
кадровой компании Tom Hunt:

1. В своей компании я всегда стараюсь строить взаимоотношения, основанные на доверии и правильном распределении задач, а не на постоянном контроле и указаниях. Убежден, что правильная мотивация — материальная и нематериальная — гораздо важнее, чем «надзирательство». Если человеку неинтересно, если у него нет внутреннего желания чего-то добиваться, обучаться, то контроль в этом не поможет. Вы закроете доступ к соцсетям, а он будет заходить в Facebook со смартфона. Вы можете наблюдать за всеми лично, но, как только вы уйдете, начнется балаган. Вы можете установить программу для учета рабочего времени, однако станут ли от этого ваши люди продуктивнее — большой вопрос. Другими словами, какую уловку вы бы ни придумали, сотрудники всегда найдут, как ее обойти.

Я не хочу сказать, что контроль вообще не нужен. Нужен, но в разумных пределах и в совокупности с правильной системой мотивации. Я, к примеру, использую три основных метода.

Первый — ежедневное планирование и отчеты. Каждый сотрудник утром пишет, чем он будет заниматься на протяжении дня, а вечером подводит итоги выполненной работы. Соответственно, я вижу результаты своих людей и могу корректировать задачи. Для сотрудников это тоже полезно: если есть план, то не надо ничего держать в голове, ничто не будет забываться.

Второй — программы для управления проектами: Trello, Evernote, Casual и другие. Они позволяют назначать ответственного, перепоручать задачи, следить за прогрессом. Очень удобно.

Третий — общение в чате и в телефонном режиме, проверка промежуточных результатов. Такой метод подходит, если сотрудник выполняет задачу, которую раньше не выполнял. Либо выполнял, но нечасто или допускал ошибки. Контроль на каждом этапе работы помогает сотруд-

нику исправить ошибки и в рамках этого проекта больше их не совершать.

С общением важно не переборщить. Если каждые два часа спрашивать у сотрудника, как продвигается работа, это будет лишь отвлекать и раздражать.

Самое главное — правильно ставить задачи, оговаривать сроки и смотреть на результаты. Для контроля мотивированных людей этого достаточно.

2. Основные методы контроля работы — планирование, отчеты, программы и обратная связь — подходят для всех моих сотрудников. Хотя есть и другие способы — для определенных должностей.

Например, у работников отдела продаж моих тренингов есть CRM-система, в которой аккумулируется информация по звонкам и сами записи. Если я вижу, что сотрудник неэффективен, могу прослушать его разговоры с клиентами и узнать, где он ошибся. Также я могу посмотреть в системе, сколько звонков сделано, время простоев и другие вещи, по которым смогу судить о добросовестности подчиненного. Для контроля программистов существуют разные сервисы, которые время от времени делают скриншот рабочего стола. При этом если я их и устанавливаю, то, скорее, для того чтобы сотрудники об этом знали и не бездельничали. В целом же я ориентируюсь на результаты.

3. Только продуктивность сотрудников указывает на то, что контроль работы эффективен. Это единственный критерий, на который я опираюсь.

4. Я считаю, что каждый имеет право на ошибку. Когда речь идет о недочетах в работе сотрудников, я часто вспоминаю слова Томаса Джона Уотсона-старшего (первый генеральный директор IBM). В его компании один подчиненный допустил ошибку, которая стоила руководству \$600 тысяч. И, когда его спросили, собирается ли он уволить этого сотрудника, он сказал: «Нет. Я просто инвестировал \$600 тыс. в его обучение. Почему я должен нанимать кого-то, чтоб тот перенял его опыт?»



pxhere.com

Конечно, этот пример громкий, однако аналогично я думаю о взыскании средств с человека, который ошибся. И на это есть две причины.

- Штрафы демотивируют и обижают.
- Если человека оштрафовать за ошибку, в будущем он будет со страхом браться за новые задачи (или вообще не будет браться). У него появится ассоциация «ошибка = штраф». А в новых проектах без ошибок не обойтись.

Именно поэтому я больше использую бонусы и поощрения за хорошую работу. А ошибки были и будут всегда. Покажите мне того, кто не ошибается, и я покажу вам того, кто ничего не делает.

Теперь напрашивается вполне логичный вопрос: «А если ошибки повторяются раз за разом?» Если их анализ и разбор ни к чему не приводят, то значит, этот работник — непрофессионал. В этом случае штрафовать тем более бесполезно, нужно увольнять. Из яблока томатный сок не выжмешь. У меня были подобные случаи. Вот недавно я уволил специалиста по SMM из-за систематических орфографических ошибок. Однако я так действую, когда ситуация безвыходная. Чаще всего ошибки можно исправлять, а сотрудника обучать.

5. Я хочу отметить пять основных ошибок, которые допускают руководители при контроле подчиненных.

Первая — частые совещания. Они только отвлекают сотрудников от рабочего процесса.

Вторая — тотальный контроль (это когда руководитель просит отчитываться за каждый шаг или постоянно наблюдает за подчиненными). Такой метод освобождает подчиненных от ответственности, поэтому все будет лежать на плечах управленца.

Третья — контроль ради контроля. Если после выявления ошибки не давать сотрудникам обратную связь, все бесполезно. Знать — это хорошо, но нужно еще и исправлять.

Четвертая — некорректный контроль. Сюда относится, например, учет рабочего времени продавца. Это неэффективно, поскольку он может

сидеть на работе 10 часов и совершать 300 звонков, но не получать ни одного согласия от клиентов.

Пятая — скрытый контроль. Я считаю, что следить за сотрудниками, когда они ничего не подозревают, некорректно. Это вызовет только негатив.

Неграмотный контроль будет только снижать продуктивность команды, поэтому важно не перестараться.

Татьяна ПОПОВА,
директор по персоналу
логистической компании «ДАКСЕР»:

1. В нашей компании контроль осуществляется с помощью электронной системы, фиксирующей входы и выходы сотрудников. Для контроля работы отдела продаж мы применяем CRM-систему. С ее помощью мы согласовываем и отслеживаем план поставленных задач, а также утвержденные планы работы для большинства сотрудников и строго регламентированные процессы их выполнения.

2. Безусловно, для каждой должности введены разные KPI, на основе которых мы оцениваем эффективность их работы. Это четко установленные сроки и оцифровка конечного результата (желательно, чтобы она измерялась в количественных показателях — в деньгах).

3. Прозрачная система отслеживания. Сотрудник должен знать, что у руководителя всегда есть возможность проверить его работу в любой момент. Также сотрудник обязан понимать, что от того, как быстро и качественно он выполняет свой участок работы, зависит результат деятельности коллег и в конечном итоге результат самой компании. Самоконтроль — важнейшая составляющая в работе.

4. Система мотивации позволяет формализовать порядок взыскания за ошибки, поскольку в нее включены KPI по количеству ошибок.

5. Введение системы штрафов, так как это незаконно со стороны работодателя. Необходимо использовать другие способы работы над качеством и эффективностью труда. Как правило, в компаниях мало разговаривают с сотрудниками, обсуждая и предвосхищая подобные ошибки.

Инна АНИСИМОВА,
генеральный директор PR Partner:

1. Для контроля работы сотрудников в агентстве мы используем еженедельные и ежемесячные отчеты. В них каждый сотрудник фиксирует достижения и проблемы и планирует новые задачи. Еще мы пользуемся календарями Outlook, куда вносятся конкретные дела и встречи, а также продолжительность работы по различным задачам. Руководитель в любое время может заглянуть в такой календарь и узнать, чем занят специ-

алист. Для оценки эффективности работы с клиентами у нас есть карта проекта по каждому отдельному заказу, в которой фиксируются все KPI и статусы их выполнения.

2. Принцип прост и максимально прозрачен: чем выше зарплата сотрудника, тем больше объем работы, которую он выполняет, и градус ответственности, которую он несет за проекты. И чем младше специалист, тем больше руководитель вовлекается в процесс его работы: ведь молодого специалиста необходимо обучать, корректировать, направлять. Поэтому к новичкам внимания больше, их старший коллега первое время проверяет тексты, читает переписку с клиентами и контролирует выполнение задач. У тех, кто работает в агентстве не первый год, больше самостоятельности.

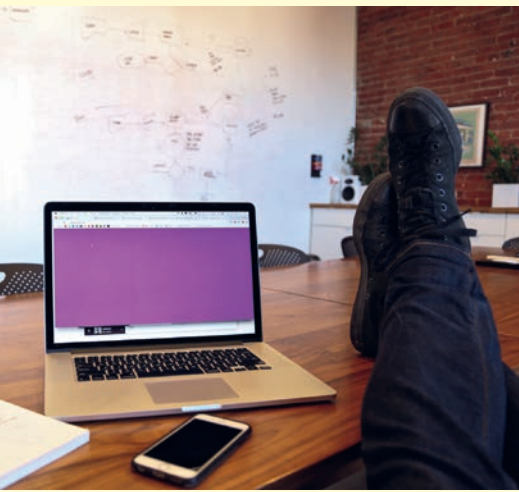
3. Главная задача контроля работы сотрудников — это вовремя предотвратить наступление кризисной ситуации, мотивировать работников на соблюдение дедлайнов и сделать клиента счастливым. Если нужно оценить работу сотрудника быстро и наиболее эффективно, то мы просим его фиксировать деятельность в почасовом отчете.

4. У нас нет фиксированной системы взысканий за ошибки. Я не поддерживаю «голый» трудоголизм. Каждый берет на себя столько, сколько может выполнить, и, конечно же, имеет право ошибиться. И если это происходит, то мы предоставляем работнику шанс исправить все самостоятельно. Слишком строгий контроль способен не лучшим образом повлиять на качество работы специалиста и его настроение. Мне важнее поддерживать здоровую атмосферу в коллективе, чем получать заоблачные результаты любым путем. А вот если человек не справляется, подключаем других ребят, в крайнем случае можем отстранить от проекта.

5. Существуют два крайности при организации контроля работы сотрудников, которые делают его бессмысленным. Во-первых, это слишком жесткий подход, при котором отчеты тратятся больше времени, чем на работу. Во-вторых, формальное отношение к контролю, когда за повторяющимися ошибками не следует никаких действий со стороны руководителя.

Иван БИРУЛЯ,
директор по безопасности
«СёрчИнформ»:

1. Все начинается с физической безопасности: СКУД, видеонаблюдение. Это стандартные необходимые средства обеспечения безопасности как организации, так и самих сотрудников. Использовать их — все равно что соблюдать правила гигиены. Защиту информационной безопасности обеспечиваем с помощью DLP — автоматизированной системы контроля. Мы сами ее разрабатываем и применяем в своем же коллективе.



pxhere.com

Главный наш актив — интеллектуальная собственность, большинство сотрудников постоянно работает за компьютером, поэтому для нас применение DLP обязательно и удобно. С помощью программы исключаем возможности случайных или намеренных утечек информации, предотвращаем потенциальные мошеннические схемы и контролируем продуктивность сотрудников.

Ежедневно мы видим, чем занят каждый из работников, причем для подробного мониторинга специалисту по информационной безопасности хватает всего двух часов. В результате ситуация в компании всегда остается прозрачной.

В этом смысле DLP-система для руководителей бизнеса — безусловный must-have. В компаниях, где больше нескольких десятков человек, руководству становится сложно обеспечивать информационную безопасность в ручном режиме. Даже в нашей компании, где все сотрудники в курсе, что их работу контролируют, мы пресекали попытки воровства и мошенничества. Это, к сожалению, в природе человека.

2. У нас DLP-система стоит на каждом компьютере. В этом плане под контролем находится 100% сотрудников по стандартно настроенной политике безопасности: контроль утечек персональных данных самих работников и клиентов, документов под грифом «коммерческая тайна», общение с конкурентами и т. п.

Более избирательный контроль применяется к сотрудникам на коррупционноремких должностях, к тем, кто находится в группе риска (например, склонен к зависимостям) и т. д. Сфокусировать контроль помогает и профайлинг. Он отслеживает поведенческие тенденции и особенности характера сотрудников. В нашей системе он тоже реализован в автоматизированном формате.

Что касается анализа продуктивности, здесь также приходится учитывать специфику работы. Кто-то постоянно в разъездах, а кто-то большую часть времени проводит на встречах с клиентами и планерках. Для разных сотрудников создаются свои критерии полезной активности: программа среагирует, если в соцсетях будет сидеть офис-менеджер, но для SMM-специалиста активность в Facebook будет считаться продуктивной.

Эту информацию удобно получать в оцифрованном формате, поскольку руководитель в итоге видит реальную картину, а не руководствуется субъективным ощущением.

3. —

4. Универсальных санкций тут быть не может. Служба безопасности сообщает об инцидентах, а конкретные меры в каждом отдельном случае принимает непосредственный руководитель потенциального нарушителя.

Задача службы безопасности — собрать информацию о бизнес-процессах и участвующих в

них сотрудниках, а потом доставить ее по адресу. Линейное руководство лучше знает своих людей и владеет ситуацией, поэтому пренебрегать их мнением в пользу универсальных дисциплинарных санкций было бы просто некорректно.

5. Начну с того, что во многих компаниях в принципе не организована система контроля: сотрудники не знают, что можно, что нельзя, не подписывают соглашений о неразглашении коммерческой тайны. В такой ситуации компания даже теоретически не сможет защитить права в случае инцидента.

Другая ошибка — формальное отношение к вопросам безопасности, когда защита есть лишь на бумаге, работники не в курсе, чего делать нельзя и какие последствия повлекут те или иные проступки. Такое положение сказывается на числе случайных нарушений.

Сюда же относятся и ситуации, когда защитные инструменты внедрены, но не используются. Это особенно неприятно, ведь современное ПО имеет огромный функционал и способно обеспечивать защиту на довольно высоком уровне. Скажем, DLP-системы не просто защищают от утечек информации, но закрывают и огромный пласт операционных рисков: мошенничества, откатных и боковых схем и прочих.

Еще одно тонкое место — неадекватная политика безопасности и требования к сотрудникам. Слишком строгая политика будет тормозить бизнес-процессы и вызывать даже у добропорядочных сотрудников желание найти пути обхода. Так, чрезмерные блокировки корпоративных ресурсов побуждают сотрудников пользоваться бесплатными публичными сервисами, которые защищены гораздо хуже.

Ксения ПОПЛАВСКАЯ, HR-директор сети World Gym в России:

1. В World Gym Russia работа строится по проектному принципу. Мы составляем график проекта, согласовываем его со всеми сотрудниками, и это является точками контроля как для руководителя, так и для сотрудников.

Нужно подчеркнуть, что вся работа ведется на максимальной осознанности, включенности и самодисциплине вовлеченных специалистов.

Формами контроля выступают периодические «чекины» по обозначенным в графике дедлайнам. Мы используем специальные программы, позволяющие контролировать выполнение работ в соответствии с графиком, куда сотрудники могут подгружать результаты их деятельности.

Однако важно отметить, что проектная работа обладает своей важной спецификой. Сотрудники работают в связке. От работы каждого, от соблюдения всех графиков зависит результативность работы всей команды. Поэтому в нашей компании

контроль не постоянный, но серьезный именно в обозначенных точках.

2. В нашей компании дифференциация контроля больше зависит не от специфики работы сотрудников, а от их личностных и рабочих качеств. Если руководитель видит, что сотруднику требуется больше поддержки с точки зрения разумного контроля, то руководитель эту поддержку обеспечивает.

3. Важно, чтобы точки контроля были обозначены сотруднику до начала работ и с ним согласованы. Привлекаемые нами эксперты обычно работают в режиме многозадачности. Обсуждение с сотрудником графика и точек контроля позволит ему выстроить удобную систему, которая поможет ему работать максимально эффективно, исходя из требований заказчика и руководителя.

Контроль не должен быть эпизодическим или стихийным. Главное, чтобы он был предсказуемым, чтобы сотрудник знал, когда он должен отчитаться и прокомментировать статус выполнения задачи.

Контроль должен быть не инструментом наказания, а инструментом продвижения проекта. Даже в случае случайного возникновения проблем задача руководителя — в рамках контроля увидеть проблемные места и вместе с сотрудником сформулировать пути решения.

4. В нашей компании мы стараемся придерживаться достаточно демократичного стиля руководства и концепции сотрудничества. И если в ходе работы выявляются недочеты, то руководитель в первую очередь выясняет, почему это произошло, и старается помочь исправить ошибки. Именно поэтому важно, чтобы контроль не был сдвинут к концу проекта, а происходил периодически по его ходу. Это позволяет мониторить ситуацию, вовремя находить возможные потенциальные недочеты, быстро включаться и при необходимости подключать дополнительные ресурсы.

5. Среди наиболее распространенных ошибок можно выделить тоталитарный стиль контроля, когда руководитель не дает сотруднику пространства для самостоятельного принятия решений. Это снижает уровень инициативности и активности сотрудников. Другая ошибка — стихийный формат контроля, когда руководитель включается эпизодически и внезапно. Это создает для сотрудника ненужный стресс, ситуацию неопределенности, которая многими достаточно сложно проживается.

Еще ошибка — контроль в самом конце проекта, когда уже ничего нельзя исправить, а также крайне общий контроль, когда руководитель предвзвременно не объясняет сотруднику, что он будет проверять и смотреть. Важно, чтобы было заранее обозначено конкретное содержание в рамках точек контроля: в эту дату мы смотрим наличие гайдов, в эту проверяем верстку макетов и т. д. ^Б