



УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор  
\_\_\_\_\_ Игохин С.В.  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016г.

**СТАНДАРТ  
«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

## **Условные сокращения:**

ГД – генеральный директор  
КД – коммерческий директор  
ДПМ- директор по маркетингу  
УК – управляющий клуба  
МПФ – менеджер по продажам фитнес  
СМ-сервис менеджер  
А-администратор  
СТ- старший тренер  
Т– тренер  
ФК – фитнес консультант

### **1. Общие положения**

#### **1.1. Базовые принципы**

Целью введения стандарта «Управление персоналом» является упорядочивание работы с персоналом и повышение эффективности работы.

#### **1.2. Сфера применения**

Действие данного стандарта распространяется на всех сотрудников. Стандарт применяется для:

- Упорядочивания рабочего времени персонала и повышение его эффективности;
- Обеспечения непрерывной работы персонала.
- Обеспечения документированной базы проведения мероприятий.

Стандарт Управление персоналом – документ, регламентирующий действия сотрудников в случае решения вопросов работы персонала. Участниками данного бизнес процесса являются все сотрудники фитнес-клуба «Броско».

Куратор за содержанием, внесением изменений и внедрения Стандарта по «Управлению персоналом» - Коммерческий директор.

Главный контролер исполнения Стандарта- Генеральный директор.

### 1.3.График создания положения Стандарта.

Данный Стандарт принимается единовременно, начинает свое действие с 1.10.2016 г.

Ежеквартально могут вноситься коррективы в Стандарт, но не позднее 1 числа месяца следующего за кварталом.

Действия данного Стандарта устанавливается приказом, после его утверждения генеральным директором.

№	Бизнес-процесс	Исполнитель и	Адресат предоставлен ия информации	Сроки
<b>1. Бизнес-процесс «План продаж»</b>				
<b>1.1</b>	План продаж на месяц сформировывается согласно утвержденному бюджету на год, и заполняется в папке «Обменник».	УК	КД, ГД	27 числа предыдущего месяца
<b>1.2</b>	План продаж на месяц утверждается по каждому показателю.	КД	ГД	1 число текущего месяца
<b>1.3</b>	Ежедневный план продаж устанавливается по всем показателям, опираясь уже на выполненный объём продаж и оставшееся количество дней.	УК	КД	До 12 часов ежедневно

<b>1.4</b>	Текущий контроль исполнения ежедневного плана продаж.	УК	КД	В течении всего дня
<b>1.5</b>	Заключительный контроль исполнения ежедневного плана продаж	КД	ГД	После закрытия рабочей смены.
<b>2. Бизнес-процесс «Плановые собрания»</b>				
<b>2.1</b>	Внутренние еженедельные собрания осуществляются по скайп или при личной встрече с предоставлением полной информации о выполнении каждого показателя, связанных с этим проблемах, и предложениях.	УК	КД, ДМ	Каждый понедельник в 12.00
<b>2.2</b>	Внутреннее собрание по итогам месяца проводится в клубе с предоставлением полной информации о проделанной работе.	МПФ, А, УК	КД, ГД	Первый понедельник месяца следующего за итоговым в установленное время
<b>2.3</b>	Ведется протокол внутреннего собрания. Протокол добавляется в	А, МПФ, УК	КД, ГД	В течении собрания

	программу в документооборот .			
<b>2.4</b>	Общее собрание по итогам месяца проходит в первый вторник месяца следующего за итоговым в установленное время.	КД	КД, ГД	По мере необходимости
<b>2.5</b>	Ведется протокол общего собрания. Протокол добавляется в программу в документооборот .	СМ	ГД	В течении собрания

### **3. Бизнес-процесс «Маркетинговые акции»**

<b>3.1</b>	Утвержденный план маркетинговых акций высылается на почту для ознакомления.	ДМ	КД	До 26 числа предыдущего месяца
<b>3.2</b>	Персонал ознакамливается с планом акций, при необходимости вносит предложения. При ознакомлении с планом маркетинговых акций ставится подпись.	А, МПФ, УК, СМ	ДМ, КД, ГД,	До 28 числа предыдущего месяца

### **4. Бизнес-процесс «Проведение рейтингов в клубе»**

<b>4.1</b>	При еженедельной проверке Клубов (проведения рейтингов) ведется протокол. При выявлении изъянов в работе клуба, необходимая информация помечается в протоколе.	СМ	УК, КД, ГД	В течении проведения проверки
<b>4.2</b>	Ответственное лицо  ознакамливается с протоколом под подпись.	УК	КД, ГД.	Непосредственно после проверки
<b>4.3</b>	Недочеты вносятся в чек-лист	УК	СМ	Непосредственно после проверки
<b>4.4</b>	Недочеты не подлежащие к заполнению чек-лист исправляются ответственными лицами.	УК	СМ	Непосредственно после проверки

СОГЛАСОВАНО:

Коммерческий директор. \_\_\_\_\_ Билибенко Е.В. «\_\_» \_\_\_\_\_  
2016г.

Директор по маркетингу. \_\_\_\_\_ Сергеева М. А. «\_\_» \_\_\_\_\_  
2016г.

Старший тренер. \_\_\_\_\_ Ремпель А.А. «\_\_» \_\_\_\_\_  
2016г.

Сервис менеджер.  
2016г.

\_\_\_\_\_ Новикова Е.О. «\_\_» \_\_\_\_\_

## Приложение №1

### Стандарта « Управление персоналом »1

**Управление персоналом** — вид деятельности по руководству сотрудниками, направленный на достижение целей предприятия.

Деятельность менеджеров можно представить, как непрерывный процесс выполнения управленческих функций. К таким функциям, в частности, в менеджменте относят: планирование, организацию, мотивацию и контроль.

#### I. Функция Планирования

Функция планирования — это процесс определения действий, необходимых для достижения цели или целей организации. Это действия, с помощью которых руководство придает единое направление усилиям всех членов организации.

Сущность планирования совпадает с определением цели, что вполне естественно, так как достижение цели является определяющим в любой деятельности

SMART цель — это аббревиатура, используемая в менеджменте и проектном управлении для определения целей и постановки задач.

Что такое цель? Цель — это то, к чему стремятся, чего хотят достигнуть; назначение, смысл предпринимаемых действий; желаемое на данный момент состояние какого-либо проекта в результате выполненной работы. Как необходимо ставить цели, чтобы они были достигнуты и с тем результатом, который вам необходим? Цели должны быть умными. Что это означает? В практике управления существуют так называемые SMART-критерии, которым должны соответствовать цели. SMART — это аббревиатура, образованная первыми буквами английских слов:

- Конкретный (specific);

Это означает, что цель должна быть максимально конкретной и ясной. Степень ее «прозрачности» определяется однозначностью восприятия всеми. Поставленные вами цели должны быть понятными и точно выраженными. В процессе постановки целей нет места глобальным и неопределенным подходам. Когда цели конкретны, то они говорят вам и вашему сотруднику о многом: что именно от него ждут; когда; сколько.

- Измеримый (measurable);

Цель должна быть измеримой, причем критерии измерения должны быть не только по конечному результату, но и по промежуточному. Что хорошего в цели, которую нельзя измерить или оценить? Если цель неизмерима, вы никогда не сможете узнать,



достигли вы ее или нет! А персонал? Они потеряют всякий интерес к работе, если не будут видеть вехи, определяющие их успех. В случае отсутствия соответствующих «измерений» вам будет очень тяжело сохранить должную мотивацию персонала.

- **Достижимый (attainable);**

Необходимо адекватно оценивать ситуацию и понимать, что цель достижима с точки зрения внешних и внутренних ресурсов, которыми располагает организация/подразделение. Цели должны быть реалистичными и достижимыми для любого обычного сотрудника и компании целиком. Конечно, наилучшие цели требуют от людей некоторых усилий для их достижения, но они никогда не за пределами. Вот именно: недостижимым целям, как и тем, что находятся ниже обычного профессионального уровня сотрудников, не место в вашей организации. Чересчур высокие или низкие цели обычно теряют свое значение, и Вы и работники начинают их попросту игнорировать.

- **Значимый (relevant);**

Цель должна быть реалистичной и уместной в данной ситуации, должна вписываться в нее и не нарушать баланс с другими целями и приоритетами. Обоснованные цели должны быть важным инструментом в общей схеме достижения видения и миссии вашей компании.

- **Определен во времени (time-bounded)**

Срок или точный период выполнения - одна из главных составляющих цели. Она может иметь как фиксированную дату, так и охватывать определенный период. Цели как поезд, должны иметь время отправления, время прибытия и четко установленную продолжительность движения, равно как и выполнения. Такое временное ограничение помогает сосредоточиться на достижении цели в установленный срок или даже раньше. Цели, не имеющие крайних сроков или временного графика, часто уязвимы для повседневных кризисов, возможных в любой компании.

Ошибки руководителей при постановке задач:

1. Не проверяется насколько хорошо исполнитель понял задания;
2. Руководитель не помогает подчиненному в планировании порученной рабочей ситуации, когда тот реально нуждается в такой помощи.
3. Не разъяснены требования к выполнению задач
4. Не установлены конкретные сроки исполнения

В зависимости от целей различают стратегическое и тактическое планирование.

Стратегическое планирование предполагает определение миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формирование системы целей деятельности и стратегий поведения.

Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на период пять и более лет Тактическое планирование представляет собой поиск и согласование наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации. В процессе тактического планирования разрабатываются процедуры – конкретные меры, шаги, действия по реализации стратегии в конкретной ситуации.

Специфической формой планов организации в современных условиях является бизнес-план, обычно составляемый или при создании, или в переломные моменты существования (например, при расширении масштабов производства, привлечении инвесторов и т.д.). Часто эти мероприятия осуществляются накануне серьезных изменений во внешней среде и имеют цель предотвратить складывающиеся ситуации.

## Тайм-менеджмент

Тайм-менеджмент (далее ТМ) - технология организации времени и повышения эффективности его использования.

Правила эффективного ТМ:

1. Планируйте свои действия.

- Фиксируйте цели письменно;
- Планируйте цели на день;

2. Расставляйте приоритеты

- Закон Парето: 20% наших усилий приносит нам 80% результатов, а остальные 80% наших усилий — лишь 20% результатов.
- Способ ABC анализа: «А» – это самое важное дело текущего дня, «В» – менее важное, «С» – задача средней значимости и т.д.
- Матрица Эйзенхауэра

	СРОЧНЫЕ ДЕЛА	НЕСРОЧНЫЕ ДЕЛА
	I	II
<b>В А Ж Н Ы Е</b>	Разрешение кризисов Неотложные задачи Проекты, у которых подходят сроки сдачи	Планирование новых проектов Оценка полученных результатов Превентивные мероприятия Налаживание отношений Определение новых перспектив, альтернативных проектов
	III	IV
<b>Н Е В А Ж Н Ы Е</b>	Прерывания, перерывы Некоторые телефонные звонки Некоторые совещания Рассмотрение неотложных материалов Общественная деятельность	Рутинная работа Некоторые письма Некоторые телефонные звонки «Пожиратели» времени Развлечения

3.

## II. Функция Организации

Важнейшей составляющей функции организации выступает делегирование и связанные с ним полномочия и ответственность.

Делегирование означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Классическая роль делегирования заключается в том, что руководство распределяет среди сотрудников задачи, которые должны быть выполнены для достижения цели организации. К числу основных принципов рационального делегирования в менеджменте относятся:

- Единоначалие – сотрудник получает задания и отвечает за их выполнение перед одним начальником;
- Соответствие – состав задач должен соответствовать характеру полномочий сотрудника;
- Координация – состав полномочий должен динамично корректироваться в соответствии с новыми заданиями сотрудника;
- Достаточность – масштабы ответственности не должны превышать индивидуальные возможности сотрудника;
- Мотивированность – расширение ответственности должно мотивироваться повышением оплаты труда, влияния и лидерства.

К ключевым понятиям делегирования относятся:

Полномочия – ограниченные права и возможности использования власти; Ответственность представляет собой обязательства выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

Делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, и соответственно ответственность не может быть делегирована. Руководитель не может размыивать ответственность, передавая ее подчиненному. Объем ответственности в развитых странах, является одним из важнейших оснований высоких окладов менеджеров. Если предполагается, что какое-то лицо примет ответственность за удовлетворительное выполнение задачи – организация должна предоставить требуемые ресурсы. Руководство осуществляет это путем делегирования организационных полномочий вместе с задачами. Организационные полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не индивиду

Полномочия всегда ограничены. Они ограничены планами, процедурами, правилами и устными распоряжениями начальников, а также факторами внешней среды, например, законами и культурными ценностями. Пределы формальных полномочий часто нарушаются благодаря власти и неформальным организациям.

### **Препятствия к эффективному делегированию полномочий**

<b>Препятствия со стороны руководителя</b>	<b>Препятствия со стороны подчиненного</b>
--	--

Отсутствие доверия к подчиненному	Боязнь ответственности, неуверенность в себе
Боязнь потери власти	Боязнь риска
Отсутствие способности руководить, видеть перспективу, обучать	Боязнь критики, нареканий
Боязнь риска	Перегрузка подчиненного
Отсутствие системы контроля за работой подчиненного	Отсутствие стимулов
Уверенность, что руководитель сам выполняет работу лучше	Отсутствие необходимых ресурсов для выполнения работы (в том числе и незнание работы – отсутствие необходимых информационных ресурсов)

На практике часто эффективное делегирование затруднено. Причиной могут быть как руководитель, так и подчиненные. Для преодоления препятствий их необходимо выявить и принять меры по существу причины: создать систему стимулирования, контроля, обучения, информирования, обеспечение необходимыми ресурсами и т. д. Делегирование редко бывает эффективным, если руководитель не придерживается принципа соответствия, согласно которому объем полномочий должен соответствовать делегированной ответственности. Руководителю, чтобы эффективно двигаться к намеченной цели, необходимо координировать работу и заставить персонал выполнять ее.

### **III. Функция Мотивации**

Мотивация сотрудников является одним из самых главных вопросов руководителей. Что движет людьми, пришедшими в компанию? Какие цели - личные и профессиональные - они преследуют? Чем можно их заинтересовать?

Считается, что в основе поведения всегда лежит мотивация, за исключением деятельности, основанной на безусловных рефлексках. В психологии мотив - это то, что активизирует поведение, либо поддерживает и направляет его. Это определение мотива отличается от обыденного представления, согласно которому мотив аналогичен причинам, объясняющим, почему человек поступил так, а не иначе, и, как правило, скрытым, а не лежащим на поверхности.

Мотивация как мотивационный менеджмент - система действий по активизации мотивов другого человека. Мотивация подразумевает создание условий, когда у человека пробуждаются его собственные мотивы. Мотивирование - это, в сущности, создание обогащенной стимулами и возможностями среды, в которой человек актуализирует свои мотивы.

Существует несколько теорий мотивации.

#### **ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПО МАСЛОУ**

Возможно, наиболее влиятельная из них - иерархия потребностей А. Маслоу. Классификация А. Маслоу основана на приоритетах, в соответствии с которыми, по его мнению, удовлетворяются потребности.

## Первичные потребности

1. Физиологические потребности (например, в пище, воде, сне).
2. Потребность в безопасности, т. е. в окружающей среде, не содержащей угрозы для жизни, здоровья и т. д.

### Социальные потребности

3. Потребность в принадлежности к определенной социальной группе, в любви и привязанности, т. е. потребность в одобрении другими людьми и в теплых взаимоотношениях с членами своей группы.

4. Потребность в уважении (потребность в авторитете, самоуважении, чувстве собственного достоинства).

5. Потребность в самовыражении - в полном использовании своих возможностей, достижении целей, в личном росте.

Маслоу утверждает, что любой человек удовлетворяет свои потребности, начиная с первичных и поднимаясь вверх по иерархии, причем система приоритетов устраняет конфликты между мотивами. Это не означает, однако, что низшие потребности должны быть полностью удовлетворены прежде, чем станут важны другие потребности. По Маслоу, особое значение высшим потребностям человек придает лишь с годами, так что вряд ли потребность в самовыражении становится доминантной ранее, чем в среднем возрасте. Некоторые люди, согласно Маслоу, не могут превзойти в своем развитии определенный уровень и выбирают стиль жизни, соответствующий удовлетворению только потребностей низших уровней.

Теорию иерархии, возможно, лучше всего рассматривать как организующую концепцию, а не объясняющую модель. Некоторая внутренняя притягательность, а в известном смысле, и ее расплывчатость способствовали широкому признанию этой теории. Но основные положения схемы Маслоу остаются недоказанными. Тем не менее, эти положения служат основой для многих выводов современной теории организации.

## **ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ СОТРУДНИКА**

Каждый сотрудник проходит различные этапы рабочего процесса. В зависимости от этапа, руководитель должен принимать соответствующее поведение для мотивирования сотрудника.

Рассмотрим виды поведения руководителя:

### 1. Директивное поведение

- Ставит цели и задачи;
- Планирует работу сотрудника;
- Устанавливает сроки исполнения;
- Подсказывает как следует выполнять работу;
- Контроль выполнения работы;
- Определяет методы оценки работы сотрудника.

## 2. Поведение поддержки

- Спрашивает и слушает;
- Хвалит сотрудника за выполненную работу;
- Выясняет есть ли предложения по выполнению работы;
- Поддерживает уверенность в том, что он справится с заданием;
- Делится с сотрудниками информацией об организации в целом;
- Делится информацией о себе;
- Способствует решению проблем сотрудника.

<b>1.Стадия Адаптации</b>	<b>2.Стадия Разочарования</b>	<b>3.Стадия роста</b>	<b>4.Стадия производства</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Высокая директивность</li><li>• Односторонняя коммуникация: от руководителя к подчиненному</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Двухсторонняя коммуникация</li><li>• Спокойно относится к ошибкам</li><li>• Совместно оценивать его работу</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Высока поддержка</li><li>•Не давать готовых решений</li><li>•Необходимо формировать лояльность к компании</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Не надо мешать, только постановка целей</li><li>•Расширять зону комфорта</li><li>•Хорошо знаком с работой, знает, что и когда лучше делать</li></ul>

## Виды мотивации персонала

Если рассматривать мотивацию с точки зрения получаемых благ, то мотивация персонала бывает двух видов: материальная и нематериальная. Оба эти вида мотивации применяются для успешного внедрения системы качества и поддержания ее работоспособности. Как правило, эти виды мотивации применяются совместно. В зависимости от уровня управления и поставленных целей мотивации, соотношение материальных и нематериальных видов мотивации изменяется.

Материальная мотивация предусматривает получение определенных материальных благ, которые могут быть выражены в денежном выражении, материальных объектах или услугах. Этот вид мотивации персонала применяется на уровне мотивации отдельного сотрудника или групп сотрудников. На уровне мотивации всего коллектива организации он применяется реже, так как является малоэффективным.

Нематериальная мотивация направлена на получение сотрудниками эмоциональных выгод. Выгоды могут проявляться в различных формах, например, повышение самооценки, психологический комфорт, гордость за труд и пр. Этот вид мотивации применяется на всех уровнях мотивации персонала. Наиболее часто его применяют на уровне мотивации всего коллектива организации, т.к. позволяет «сформировать» причастность каждого сотрудника к организации.

С точки зрения оказываемого воздействия, мотивация персонала может быть внешней и внутренней.

Внешняя мотивация предусматривает оказание на персонал определенного воздействия (позитивного или негативного), которое приведет к получению результата. За достижение результата персонал получает либо блага, либо наказание.

Внутренняя мотивация предусматривает самостоятельное стремление персонала выполнить определенные действия. Выполнение действий приносит сотрудникам удовлетворение или удовольствие. Однако внутренняя мотивация не означает, что персонал не будет искать выгоды. При внутренней мотивации внешних стимулов оказывается недостаточно, чтобы персонал получил желаемые выгоды.

#### **IV. Функция Контроля**

Для того, в ходе исполнения задач проблемы необходимо контролировать работу персонала. Адекватный подобранный вид контроля может стать хорошим нематериальным фактором мотивации сотрудников. Чтобы сделать правильный выбор формы контроля, руководитель должен учитывать специфику задач и особенности личности сотрудника, которому поручено её исполнить.

Для характеристики задачи нужно прежде всего ответить на вопрос – что в исполнении порученного более важно: процесс или результат? В задачах на результат есть конечный итог, который можно измерить. В задачах на процесс нужно, чтобы сам процесс шел определенным образом. Специфика задачи характеризует также простота, новизна, важность, срочность. Специфику личности сотрудника характеризует компетентность в выполнении задачи, мотивация, ответственность, самостоятельность и инициативность, ориентированность на процесс или результат. Теперь определим, как в зависимости от специфики задачи и личности сотрудника, стоит выбрать наиболее эффективный вид контроля работы сотрудника.

#### **Виды контроля: специфика выбора**

В управлении используются пять основных видов контроля:

- итоговый;
- предварительный;
- поэтапный;
- периодический;
- выборочный.

Виды контроля различаются распределением «точек контроля».

Точки контроля – это моменты времени в процессе выполнения задачи, когда руководитель проверяет работу сотрудника.

**Итоговый контроль**, или контроль по результату характеризуется тем, что точка контроля одна, и она совпадает с моментом достижения цели. Вплоть до срока выполнения задачи сотрудник работает самостоятельно.

Преимущества итогового контроля: максимальная экономия времени руководителя, стимул для развития самостоятельности сотрудника, высокий уровень мотивации

сотрудника (если для него подходит этот вид контроля). Однако итоговый контроль сопряжен с максимальными рисками.

При некорректной постановке задачи или неправильном понимании задачи подчиненным необходимая работа может быть не выполнена.

К примеру, руководитель, поставив задачу подчиненному, нечетко сформулировал, что предполагается получить в результате: «Нужно привлечь на свою сторону как можно больше клиентов». В итоге может оказаться, что сотрудник потратил все силы на то, чтобы привлечь на свою сторону много клиентов, но нерентабельных, и компания будет рассчитывать на меньшую прибыль, чем могла бы.

Также при итоговом контроле велик риск, что задача может быть не выполнена в требуемом объеме или качестве. Это может произойти, если исполнитель не профессионален в данной области, либо не дисциплинирован, либо не мотивирован.

Следовательно, итоговый контроль стоит использовать, в основном, при поручении краткосрочных задач, выбирая в качестве исполнителя опытного, самостоятельного и инициативного сотрудника, ориентированного на результат.

Инициативный сотрудник, столкнувшись с проблемами, при необходимости сам придет к руководителю за дополнительной информацией.

### **Предварительный контроль**

Значительно снизить риски итогового контроля можно, определив еще одну точку контроля между постановкой цели и ее достижением, подключив предварительный контроль. В этом случае оптимально проверять работу сотрудника, когда до срока выполнения работы остается  $1/3$  отведенного времени, и  $2/3$  оставить для самостоятельной работы

Очевидно, что далеко не все задачи целесообразно контролировать таким образом. Например, построив дом на  $2/3$ , нелогично перестраивать его заново, но для большого количества тактических задач предварительный контроль является хорошим решением. Плюсы у него те же, что и у итогового контроля: оставив  $2/3$  времени на самостоятельную работу, создают атмосферу доверия и приучают сотрудников к самостоятельности. Минусов же меньше, поскольку больше времени остаётся на проверку и меньше риск серьезных перенапряжений в случае экстремальных ошибок.

Предварительный контроль стоит использовать, если задача не является абсолютно новой, корректировка допустима, период выполнения не очень длительный.

В данной ситуации выбор контроля определяется не столько задачей, сколько тем, есть ли у вас достойный исполнитель.

### **Поэтапный контроль**

Этот вид контроля применим к задачам, которые можно разделить на этапы. В конце таких этапов и стоит расставить точки контроля.

Поэтапный контроль целесообразно применять, если есть опытный, ориентированный на результат, самостоятельный и инициативный сотрудник (такой, о котором мы говорили выше), но задача длительная, сложная, новая и важная.



С помощью поэтапного контроля можно минимизировать риск невыполнения конечной цели. Этот контроль применим при простых задачах, но с сотрудником, профессионализм которого или индивидуально-личностные качества вызывают сомнения. Такими качествами могут быть, например, ориентация на процесс, а не результат, невнимательность, склонность к внешней референции (то есть сотрудник требует поддержки и оценки). С помощью поэтапного контроля, можно выявить проблемные зоны в работе сотрудника и вовремя их скорректировать, не дав ему пойти по ложному пути.

### **Периодический контроль**

Точки контроля в этом случае ставятся через определенные промежутки времени, например каждый день в 9.00, каждую пятницу в 17.00, каждый последний день месяца и т. п.

Существенным преимуществом периодического контроля является тот факт, что и руководитель, и сотрудник знают, как и когда будет проверяться ход работы.

И всё же, минусов в этом виде контроля гораздо больше: это и высокая частота проверок и значительные временные затраты.

Периодический контроль превращается в привычную процедуру, а значит, становится рутинным и может вызывать демотивацию сотрудников. Чтобы этого избежать, периодический контроль лучше использовать при выполнении задач процесса, а не результата, то есть там, где необходимо поддерживать рабочее состояние, быть в курсе происходящего и нет необходимости выделять этапы.

К примеру, текущая ситуация с клиентами, норма визитов к клиентам, рекламации, объем продаж за период - эти параметры необходимы руководству отдела продаж, чтобы принимать решения и поддерживать продажи на заданном уровне. Периодический контроль (например, летучки, планерки один раз в неделю) в данном случае становится процедурой и применяется ко всем сотрудникам.

Есть специфические, в которых необходим периодический контроль. Это сложные, новые, «одноразовые», экстремальные задачи с большим числом неизвестных параметров. При таких задачах ситуация меняется постоянно, а важность задач велика. Эти задачи поручаются лучшим исполнителям, и контроль не вызывает демотивации в силу сложности самой задачи. Руководитель и сотрудник встречаются для обмена мнениями и согласования действий.

Периодический контроль применим и в таких ситуациях, когда задача проста, привычна, но сотрудник не справляется с ней самостоятельно. С помощью периодического контроля можно выяснить, почему сотрудник не справляется с работой, принять решение об обучении недостающим навыкам, переводе на другой участок работы, увольнении или иных причинах его демотивации.

### **Выборочный контроль**

Выборочный контроль отличается от других тем, что исполнитель не знает, в какой момент времени его будут проверять, но знает, что именно выборочный вид контроля будет использован. В этом виде контроля точки контроля выбираются произвольно.

Такой вид контроля удобен для руководителя, так как время выбирается по его усмотрению и проверяется неподготовленный результат.

Минусы такого вида контроля достаточно серьезны, так как выборочный контроль демотивирует большинство сотрудников, создает атмосферу недоверия, вызывает стресс. Здесь велика вероятность необъективности. Тем не менее, существуют ситуации, в которых применение выборочного контроля обосновано.

Во-первых, это задачи процесса, связанные с соблюдением стандартов и технологий. Здесь принципиальна неожиданность контроля. В мерчендайзинге именно таким образом хорошо проверять правильность выкладки товара. В производстве лекарственных препаратов - качество выпускаемой продукции.

Чтобы снизить демотивацию, выборочный контроль необходимо применять ко всем сотрудникам, занятым в процессе, превратить его в общую процедуру.

Во-вторых, выборочный контроль применим, если сотрудник не дисциплинирован, его ответственность оставляет желать лучшего или нужно постоянно держать его в тонусе.

В-третьих, выборочный контроль может пригодиться при коучинге. Например, руководитель, лично проводя коучинг сотрудника, может договориться с ним таким образом: «Как только у меня появится свободная минута, я прихожу, и мы продолжаем совместную работу».

Правила мотивирующей критики (обратной связи)

В заключение остановимся на еще одном важном моменте. Выбирая вид контроля, помните, что принципиальное значение для мотивации сотрудника имеет то, как при контроле осуществляется эффективная обратная связь. Особенно если руководителю требуется указать на недостатки в работе.