**Выборочный контроль как ключевая управленческая функция**

Сергей Оганович Kaлeнджян, доктор экономических наук, академик Международной академии организационных наук, декан факультета "Высшая школа корпоративного управления" АНХ при правительстве РФ, член НТС ОАО "Газпром".

Выборочный контроль не ставит своей целью выявление уровня доверия или недоверия руководителя к сотрудникам. Его проведение — неделегируемая управленческая обязанность. Его целесообразность и эффективность зависит от соблюдения определенных принципов. Отсутствие проверок в течение длительного времени таит в себе опасность потери управляемости в организации. Выборочный контроль должен быть систематическим, даже если для этого отсутствует конкретный повод. Руководитель не должен ждать, пока возникнут ошибки. Его задача — предотвратить их.

Выборочный контроль играет важную роль в управлении компанией. Его целесообразность и эффективность в большой мере зависит от организации проведения, требующей соблюдения определенных принципов. Рассмотрим их.

1. Выборочный контроль применяется только в отношении сотрудников, непосредственно подчиненных данному руководителю.

2. Выборочный контроль не ставит своей целью выявление уровня доверия или недоверия руководителя к сотрудникам. Его проведение — неделегируемая управленческая обязанность, и сотрудники должны это понимать. Руководитель неправильно представляет свои задачи по руководству, если, например, заявляет: «Иванову я полностью доверяю, поэтому его не проверяю. У Петрова дела идут не так хорошо, поэтому его я проверяю почти каждый день».

3. При организации и проведении выборочного контроля руководитель не может руководствоваться симпатией или антипатией к сотруднику. Сотрудники должны знать, что праву самостоятельно действовать и решать, которым они обладают в рамках делегированного диапазона полномочий, противопоставлена обязанность руководителя проверить их деятельность.

Проверка кассы — одна из форм выборочного контроля. Ни один руководители не откажется от внезапной проверен кассы только потому, что он доверяет кассиру.

Сотрудники должны знать, что выборочный контроль — неделегируемая обязанность руководителя, Он может осуществляться на любом участке, в любое время.

В цехе, находящемся в подчинении М., работа шла в три смены. Он доверял своим сотрудникам и за 5 лет, в течение которых был начальником цеха, ни разу но проверял их работу ночью. Заменивший его С. через две недели после вступления в должность неожиданно появился в цехе в 3 часа ночи. Он поздоровался с сотрудниками ночной смены и сказал: «Я рад, что вы так старательно работаете, другого я и не предполагал». Однако его ночной визит породил напряженность между ним и подчиненными. Они объяснили это так: «Более двадцати лет мы проработали на заводе. За это время ни один начальник не пытался застать нас ночью врасплох. Поведение С. мы воспринимаем как выражение личного недоверия».

В принципе новый руководитель, контролируя работу сотрудников ночью, действовал правильно. Его предшественник, не делавший этого, нарушал служебные обязанности. Но, с точки зрения корпоративной этики, с действиями нового руководителя нельзя согласиться. До проведения проверки на совещания с сотрудниками он должен был обратить их внимание не то, что он им полностью доверяет, но обязан осуществлять выборочный контроль. Поэтому его появление в цехе ночью для сотрудников не должно быть неожиданностью.

4. Выборочный контроль руководитель должен осуществлять сам. Эта работа никому не может быть передоверена.

5. Выборочный контроль должен быть систематическим, даже если для этого отсутствует конкретный повод. Руководитель не должен ждать, пока возникнут ошибки. Его задача — предотвратить их.

6. Выборочный контроль следует проводить целенаправленно. Руководитель должен ясно представлять работу сотрудника, возможные источники его ошибок или неверных решений.

Эпизодический обход завода, сопровождаемый вопросами типа: «У вас вес в порядке?», — мера явно формальная. Этого недостаточно для того, чтобы убедиться в правильности выполнения сотрудниками поставленных задач.

7.Выборочный контроль процесса должен быть проведен полностью.При осуществлении контроля руководитель должен изучить сильные и слабые стороны сотрудника как личности.

8.Выборочный контроль не должен мешать производственному процессу. Его необходимо проводить без спешки и нервозности.

9.При проведении контроля руководителю нельзя забывать об этических нормах. Например, он не должен опрашивать коллег о работе сотрудника.

10.Выводы руководителя по итогам выборочного контроля не могут быть основанием для вмешательства в действия и решения сотрудников, если они не выходят за рамки данных им полномочий.Руководитель может высказать сотруднику свое мнение по проблеме, оно должно рассматриваться только как побуждение к действию, а не распоряжение.

Заместитель директора магазина одежды увидел в городе пальто немецкого производства, которые конкуренты продавали по 12 900 руб. Но в его магазине такие пальто продавались по 12 000 руб. Он вызвал начальника коммерческого отдела и спросил, чем оправдана низкая цена. Подчиненный объяснил, что цены были установлены с учетом низкой закупочной цены и благодаря этому оборот очень хороший.

Зам. директора тем не менее велел повысить розничную цену на 500 руб., на что услышал ответ: «Я подумаю». Заместитель директора возразил: «Тут нечего думать, как я решил, так и будет».

В ответ начальник коммерческого отдела сказал, что он имеет право устанавливать отпускные цены на пальто самостоятельно, и не будет нести ответственность за их сбыт, если цены повысятся.

Заместитель директора имел право ни выборочный контроль, заметив значительную разницу цен на пальто. Выборочный контроль окончился в тот момент, когда причины установления низкой цены на пальто были разъяснены. Упреки руководителя были излишними. Его распоряжение о повышении цены явилось вмешательством в сферу полномочий сотрудника.

11. Руководитель должен быть в состоянии провести выборочный контроль в обычной рабочей обстановке.

Вице-президент банка с большим объемом работы курирует 25 директоров филиалов. У каждого из них, в свою очередь, — до 20 сотрудников. Справиться с требуемым объемом проверки он, естественно, не может. Руководство банка обязано пересмотреть объем нагрузки высших руководителей банка.

12. Выборочный контроль считается полным только при анализе его результатов. По итогам проверки с сотрудником проводится беседа. Руководитель не должен откладывать анализ результатов проверки и беседу на более поздний период.

13. Если результаты выборочного контроля удовлетворяют руководителя, то он должен сказать сотруднику, что доволен им. Если есть основания, сотрудника следует поощрить, при выявлении ошибок и недостатков провести с ним критическую беседу. Без этого цель проверки не будет достигнута.

14. При обнаружении грубых нарушений руководитель помимо проведения критической беседы может применить по отношению к нарушителям более жесткие меры.Очень важно, чтобы сотрудник знал о своих ошибках. Он имеет на это право, чтобы иметь возможность их исправить.

15. Если руководитель не в состоянии заниматься проведением выборочного контроля, то независимо от имеющихся причин он должен проинформировать об этом вышестоящего руководителя.

16. Причинами, побуждающими руководство фирмы отказаться от выборочного контроля и ограничиться только контролем результатов работы, могут быть:

риск нарушения режима секретности, когда выборочный контроль может стать каналом промышленного шпионажа. Особенно это касается использования его результатов специалистами со стороны;

соображения экономической целесообразности. Они часто возникают в связи с проверкой складов, а также филиалов и представительств, например, за границей.

Тем не менее руководство фирмы должно учитывать, что отсутствие проверок в течение длительного времени таит в себе опасность потери управляемости в организации.

Проведение выборочного контроля

Выборочный контроль обычно осуществляется при наличии плановых или внеплановых предпосылок. В первом случае руководитель действует в соответствии с имеющимся у него планом проверки работы сотрудников. Во втором случае он получает сведения об определенных происшествиях на предприятии, которые побуждают его немедленно провести проверку.

Плановый выборочный контроль руководитель может проводить в различных формах. Например, в таких, как:

визуальное наблюдение за ходом производственного процесса или выяснение деталей определенных операций;

информационная беседа с сотрудником;

целенаправленные вопросы относительно определенных обстоятельств;

представление сотрудником отчета о проделанной в течение определенного срока работе.

В соответствии с планом проверок директор завода беседует с начальником службы персонала, в компетенцию которого входит долгосрочное планирование кадровой политики. Директора интересует, сколько мастеров в следующем году достигнет пенсионного возраста и сколько сотрудников необходимо выдвинуть на их место. Начальник службы персонала дает обстоятельный ответ, подтверждающий готовность службы персонала и завода в целом к замене мастеров.

Выборочный контроль может охватывать как сферу профессиональной деятельности, так и сферу управления. Выборочный контроль управленческой деятельности является важным элементом применения принципа делегирования полномочий и ответственности. Неподготовленному сотруднику нелегко осуществлять такой контроль, поскольку здесь необходимы соответствующие навыки. Рассмотрим дна варианта выборочного контроля.

Вариант 1. Выборочный контроль деятельности сотрудника, не являющегося руководителем

Руководитель обязан проверить, соответствуют ли действия сотрудника при выполнении им профессиональных обязанностей основополагающим принципам руководства коллективом. Рассмотрим эти принципы.

Самостоятельность действий и решений. Руководителю необходимо проверить, действительно ли сотрудник принимает решения и действует самостоятельно. Лучшим средством проверки является информационная беседа. Руководитель выбирает конкретную производственную задачу, которую сотрудник решил самостоятельно. Они беседуют о том, как сотрудник пришел к тому или иному решению. По ответу сотрудники руководитель может судить о том, сам ли он принял решение или ему помогали.

Соблюдение полномочий или их использование. Руководитель должен убедиться, исполняет ли сотрудник поручения своего руководителя в рамках имеющихся полномочий или же он выходит за их пределы. Кроме того необходимо выяснить, применяет ли сотрудник обратное делегирование, перекладывает ли он свою работу на коллег. Описание рабочею места служит базой такой проверки.

Начальник отдела в торговой фирме имеет право осуществлять закупки в рамках определенного лимита. При выборочном контроле весенних заказов директор обнаружил, что лимит превышен примерно на 20%, так как начальник закупил выгодную партою товара. Ясно, что сотрудник превысил свои полномочия: не информировал начальника и не получил разрешения на превышение лимита затрат.

Контроль консультации, проводимых сотрудником. Чтобы проверить правильность консультаций, которые осуществляет сотрудник, руководителю не обязательно проводить выборочный контроль. Для этого достаточно провести беседу с сотрудником, выслушать его, но не высказывать своего мнения.

Контроль интенсификации работы в рамках делегированного диапазона ответственности. Особое значение имеет контроль того, как сотрудник повышает эффективность работы на своем участке. При этом речь идет не о проверке инициатив сотрудника вообще. Важно установить, действует ли сотрудник в соответствии с поставленными перед ним целями. Если идеи или инициативы сотрудника выходят за рамки его компетенции, то он обязан докладывать об этом руководителю. Тогда ему не придется проводить особый контроль.

Контроль информирования руководителя сотрудниками. В рамках выборочного контроля необходимо выяснить, как сотрудник выполняет свои обязанности по информированию руководителя. На основании представленных сведений руководитель может определить, какая информация ему действительно необходима, а какая излишняя. Руководителю не следует ждать, пока информация сама поступит к нему. Он должен проявлять активность, пользоваться всеми возможностями для изучения внутренней и внешней корреспонденции, вести информационные беседы. В ходе этих бесед путем постановки открытых вопросов он сможет получить сведения, которые ею интересуют.

Контроль горизонтального информирования. Выборочный контроль должен осуществляться и в области горизонтального информирования, поскольку оно является существенным условием коллегиального сотрудничества.

Вариант 2. Выборочный контроль работы сотрудника, являющегося руководителем

В обязанности руководителя входит выборочный контроль сотрудников, которые являются руководителями. Рассмотрим основные направления такого контроля.

Квалификация сотрудников. При осуществлении проверки руководитель исходит из предпосылки, что в компании работают квалифицированные специалисты. Несмотря на это, он должен уточнить рад обстоятельств. Во-первых, он обязан выяснить квалификацию сотрудников, которые находятся в подчинении у проверяемого руководителя. Во-вторых, ему необходимо изучить протоколы совещаний с сотрудниками. В-третьих, он должен проверить качество работ, выполненных сотрудниками.

Уточнение различных деталей квалификации сотрудников возможно в процессе беседы руководителя высшего звена с сотрудниками подчиненного ему руководителя.

Без подобных бесед выборочный контроль часто невозможен. Однако беседы необходимо проводить с большим тактом и умением. Контролирующий должен заботиться о том, чтобы авторитет непосредственного руководителя не пострадал.

При выборочном контроле руководитель может обнаружить, что кто-то из проверяемых сотрудников не компетентен в решении делегированных ему задач. В этом случае прямой руководитель должен получить ответы на следующие вопросы:

Почему сотрудник не имеет необходимой квалификации?

Какие меры были приняты, чтобы исправить положение?

Почему он не был переведен на другую должность?

Информации о некомпетентности сотрудника должна быть обязательно передана на вышестоящий уровень управления.

Контроль за информированием сотрудников руководителем. Руководитель должен регулярно информировать своих подчиненных. Проверить качество этого процесса можно следующим образом:

руководитель просит подчиненного ему руководителя структурного подразделения представить свой информационный план (если таковой имеется):

руководитель спрашивает сотрудника, кого он проинформировал по какому-то конкретному вопросу;

руководитель проводит беседу с подчиненными своего сотрудника, являющегося нижестоящим по отношению к нему руководителем, с целью выяснить, получали ли они информацию по определенному вопросу и если получали, то когда.

Во время обхода предприятия директор спрашивает одного из мастеров о том, как он оценивает новый приказ дирекции о трудовой дисциплине. При этом выясняется, что мастер не слышал об этом приказе. Очевидно, что заведующий производством не довел приказ до мастеров. Следовательно, директор должен провести с ним критическую беседу.

Контроль координации работы подчиненных можно осуществить следующим образом:

спросить у сотрудника, как он составил план и координировал работу своих подчиненных по какому-либо конкретному случаю;

проанализировать документы (например, план намеченных мероприятий со сроками их проведения).

Контроль продвижения подчиненных по службе. Под продвижением по службе сотрудника следует понимать:

возможность повышения квалификации в профессиональном или управленческом отношении:

помощь при выдвижении на вышестоящую должность;

ходатайство о повышении оклада и выплате премии за высокие результаты и т.п.

При контроле продвижения сотрудников по службе наиболее подходящей формой является информационная беседа.

Отметим, что эффективность выборочного контроля зависит от того, был ли проведен неожиданно и в естественных условиях. Важно, чтобы к нему нельзя было специально подготовиться, иначе он теряет всякий смысл. Обычно выборочный контроль проводится при участии сотрудника, а не «за его спиной». Зачастую он осуществляется автоматически в процессе работы.

Руководитель, осуществляющий проверку работы подчиненных сотрудников, должен помнить, что цель контроля — не карательные меры, а исправление допущенных и предупреждение возможных ошибок. Но главное — поиск путей повышения эффективности труда сотрудников.