Тема 11. Координация и контроль в системе менеджмента

Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация, безусловно, обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.

Предварительный контроль

Заключительный контроль

Текущий

контроль

Рис. 11.1. Время осуществления основных видов контроля

Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения.

В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Человеческие ресурсы. Предварительный контроль достигается за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей.

Материальные ресурсы. Контроль осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям.

Финансовые ресурсы. Важнейшим средством предварительного контроля является бюджет. Он дает уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. Бюджет не позволяет организации исчерпать свои наличные средства до конца.

Текущий контроль базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того чтобы осуществить текущий контроль таким образом, аппарату управления необходима обратная связь.

Заключительный контроль используется после того, как работа выполнена. Он имеет две важные функции:

1) заключительный контроль дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем;

2) способствует мотивации.

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа:

• выработка стандартов и критериев;

• сопоставление реальных результатов со стандартами и критериями;

• принятие необходимых корректирующих действий.

Все системы с обратной связью

1. Имеют цели.

2. Используют внешние ресурсы.

3. Преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования.

4. Следят за значительными отклонениями от намеченных целей.

5. Корректируют эти отклонения для того, чтобы обеспечить достижение целей

Стандарты - это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению.

Показатель результативности точно определяет то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Подобные показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие важные вопросы: Что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей? Что осталось не сделанным?

Первый этап процесса контроля: установите стандарты и выработайте показатели результативности

На втором этапе контроля определяется масштаб допустимых отклонений, в пределах которого отклонение полученных результатов от намеченных не должно вызывать тревоги.

Третий этап: необходимо выбрать подходящую линию поведения и устранить отклонения.

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономным. Один из способов возможного увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании метода управления по принципу исключения.

Принцип исключения состоит в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандарта.

Этап 2.

Сравните результаты со стандартами

Этап 3. Действия

Ничего не предпринимайте

Достигнуты ли цели?

Планирование цели и стратегические планы

Определите показатели результативности

Пересмотрите стандарты

Устраните отклонения

Устраните причину отклонений

Реалистичны ли стандарты?

Сравните результаты со стандартами

Сообщите полученные данные сотрудникам

Установите масштаб допустимых отклонений

Оцените точность и значимость информации

Этап 1. Определение стандартов

Да

Нет

Да

Нет

Рис. 11.5. Модель процесса контроля

Сколь бы хорошо ни были разработаны планы, они, как правило, не могут быть выполнены так, как были задуманы. Будущее нельзя абсолютно точно предсказать. Неблагоприятные погодные условия, аварии на производстве и на транспорте, болезни и увольнения сотрудников и многие другие причины, которые мы разбирали в начале настоящей главы, нарушают наши планы. Эти нарушения, прежде всего, надо обнаружить с помощью системы контроля. Например, надо регулярно - раз в день, неделю или месяц - возвращаться к плану и выявлять нежелательные отклонения от запланированного.

Есть два основных подхода к отклонениям. Во-первых, можно стремиться к возврату на плановую траекторию движения. Для этого понадобятся дополнительные ресурсы - материальные, кадровые, финансовые. Иногда такие ресурсы создают согласно плану, заранее предвидя возможность осложнений. Яркий пример - дублеры у космонавтов. Но приходится мириться с тем, что в благоприятной обстановке такие ресурсы будут "простаивать". Во-вторых, можно изменить сам план, заменив намеченные рубежи на другие, реально достижимые в создавшейся обстановке. Возможность такого подхода зависит от того, насколько для фирмы важен план - является ли он "законом" или же только "руководством к действию", задающим желательное направление движения.

На менеджере лежит обязанность контроля за выполнением принятых ранее решений, не только включенных в план, но и оперативных, текущих. Частично контроль осуществляется в ходе совещаний и визирования документов. Но этого недостаточно. При планировании собственной работы менеджеру следует предусмотреть регулярные проверки деятельности своих подчиненных, причем не только членов своей команды, но и всех остальных. Могут применяться как официальные отчеты и аттестации, так и неформальные беседы. Надо отметить, что беседа с менеджером, стоящим на иерархической лестнице на несколько ступенек выше, производит большое положительное воздействие на сотрудника. В Великобритании считается, что генеральный директор должен побеседовать с каждым сотрудником хотя бы раз в год. К сожалению, в России подобные собеседования не приняты.

Существует три аспекта управленческого контроля:

* установление стандартов — точное определение целей, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования;
* измерение того, что было достигнуто за период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами;
* подготовка необходимых корректирующих действий.

Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

Технология контроля осуществляется по следующей схеме:

* выбор концепции контроля (система, процесс, частная проверка);
* определение целей контроля (целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля);
* установление норм контроля (этические, производственные, правовые);
* выбор методов контроля (диагностический, терапевтический, предварительный, текущий, заключительный);
* определение объема и области контроля (сплошной, эпизодический, финансовый, качества продукции).

Организация эффективного внутреннего контроля – это сложный многоступенчатый процесс, включающий следующие этапы:

1.Анализ и сопоставление определенных для прежних условий хозяйствования целей функционирования компании, принятого ранее курса действий, стратегии и тактики с видами деятельности, размерами, оргструктурой, а также с ее возможностями.

2.Анализ эффективности существующей структуры управления, ее корректировка. Должны быть разработаны положения об организационной структуре, в которых описаны все организационные звенья с указанием административной, функциональной, методической подчиненности, направления их деятельности, функций, которые они выполняют; установлен регламент их взаимоотношений, права и ответственность; показано распределение видов продуктов, ресурсов, функций управления по этим звеньям. То же самое относится и к положениями о различных структурных подразделениях (отделах, бюро, группах и т.д.).

3. Разработка формальных типовых процедур контроля за конкретными финансовыми и хозяйственными операциями. Это позволяет упорядочить взаимоотношения работников по поводу контроля за финансово-хозяйственной деятельностью, эффективно управлять ресурсами, оценивать уровень достоверности информации для принятия управленческих решений.

Важнейшее место в системе управления компанией занимает контроль за стратегическим решениями. Имеется в виду выяснение того, в какой мере принятие решения приводит к достижению целей компании. Практически речь идет о формировании современной контроллинг-системы управления.

Для принятия решения о контроле и организации процессов контроля могут иметь значение ряд критериев: его эффективность, эффект влияния на людей, задачи контроля и его границы.