

# МЕНЕДЖМЕНТ

## Основные элементы контроля

Глава 6. Процесс управления





Контроль – регулирование работы организации так, чтобы она не выходила за пределы благоприятных условий. Без такого порядка организация не сможет увидеть, какую эффективную работу она проделывает для достижения своих целей. В любое время можно увидеть, как проходит работа организации, насколько она близка к целям.

Контроль дает организации возможность адаптироваться к изменениям внешней ситуации, уменьшить ошибки, работать со сложностями в организации и сокращать расходы.

Контроль – одна из четырех главных функций управления. Контроль имеет четыре главные цели. Правильно сформированная система контроля может охватить все эти цели.

### **Адаптация к изменению ситуации**

В современной сложной и турбулентной бизнес-среде все организации должны устоять против изменений, адаптироваться им. Если бы менеджеры определяли цели и сразу достигали их, контроля бы не потребовалось. Однако между постановкой цели и временем ее достижения в организации могут пройти многочисленные изменения, и даже сама цель может измениться. Правильно продуманная система контроля помогает контролирующим заранее прогнозировать, проверять и вовремя реагировать на изменившуюся ситуацию. И, наоборот, неправильная система контроля может привести к ухудшению благоприятной ситуации в организации.

### **Уменьшение ошибок**

Маленькие недостатки и ошибки не приносят огромного вреда финансовому состоянию организации. Но со временем такие мелкие ошибки собираются, и могут привести к серьезным последствиям.

### **Работа со сложностями в организации**

Если организация покупает лишь один вид сырья, и производит из него только один вид продукции, структура организации будет простой, и продукция всегда будет иметь спрос, то менеджеры могут контролировать процессы через простые системы. Однако для компании, которая покупает несколько видов сырья, охватывает большую часть рынка, имеет сложную структуру и много конкурентов, нужна сложная система контроля. Когда крупные фирмы объединяются, обычно, краткосрочные результаты оказываются неудачными. Это происходит потому, что система контроля не соответствует большой и крупной структуре новой организации.

### **Сокращение расходов**

Эффективное использование контроля может помочь уменьшить расходы организации и увеличить продуктивность. Например, контроль уровня влажности и температуры очень важен для производства жевательных резинок, поэтому для уменьшения расходов Cadbury сделала новую систему сушки. Благодаря этой системе, Cadbury сократила потребление энергии на 60% и операционные расходы на 50%. Многие фирмы урезают финансирование, начиная с медицинских страховок для сотрудников до бизнес-ланчей, для клиентов, чтобы сократить расходы.



## Уровни контроля

Менеджеры используют контроль на нескольких уровнях. Главные уровни контроля в организациях – стратегический, структурный, операционный и финансовый. Для эффективности контроля важно правильное управление на всех уровнях.

Операционный контроль направлен на процессы превращения ресурсов в продукцию или услугу организации. Финансовый контроль контролирует финансовые ресурсы организации. Структурный контроль наблюдает за исполнением целей элементов структуры организации. Стратегический контроль показывает, насколько эффективно работают корпоративная, бизнес и функциональная стратегии организации для достижения целей.

## Ответственность контроля

Традиционно, менеджеры ответственны за широкий спектр системы контроля и за мониторинг проблем в организации. Они определяют, каких видов контроля придерживается организация, внедряют системы контроля и пользуются мерами на основе информации, полученной от систем контроля.

Многие крупные предприятия назначали на специальные наблюдательные позиции одного или нескольких контролирующих специалистов. Контроллер помогает менеджерам отдела контроля проводить контрольные действия, координировать общую систему контроля организации, в том числе, собирать и распространять нужную информацию.

## Этапы процесса контроля

Кроме видов или уровней систем контроля в организациях, в каждом процессе контроля есть четыре главных этапа.

Эффективная система контроля помогает организации достичь своих целей. Введение системы контроля – системный процесс, состоящий из четырех взаимосвязанных шагов. Первый этап в процессе контроля – стандартное обозначение. Стандарт контроля должен соответствовать целям организации. Второй этап процесса контроля – измерение продуктивности. Во многих организациях измерение продуктивности является стабильным, постоянным действием. Для того чтобы контроль был эффективным, показатели продуктивности должны быть основательными. Ежедневные, еженедельные и ежемесячные показатели продаж измеряют продажи, а производственные показатели могут быть показаны в виде стоимости единицы, качества продукции или объема. Третий этап процесса контроля – сравнения продуктивности со стандартом. Продуктивность может быть выше, ниже или соответствовать стандарту. Последний этап в процессе контроля – определение необходимости исправления. После сравнения продуктивности со стандартом уместно использовать одно из трех действий: сохранение Status Quo, исправление отклонений и изменение стандартов.

## Памятка менеджера

- Все менеджеры должны понимать главные цели процесса контроля, используемые в организации.
- Менеджеры должны быть знакомы с видами контроля.
- Менеджер должен знать важные этапы процесса контроля.

## Операционный контроль

Операционный контроль – один из четырех уровней контроля организации, контролирует превращение ресурсов в продукт или услугу. Существует три формы операционного контро-



ля: предварительный контроль, контроль хода работы и контроль за выполненной работой, которые проводятся на разных этапах процесса трансформации.

Предварительный контроль просматривает объем и качество финансовых, материальных, человеческих и информационных ресурсов перед внедрением в систему организации.

Контроль хода работы опирается на обратную связь во время процесса трансформации.

Контроль за выполненной работой проверяет результаты после окончания процесса трансформации.

Многие организации развивают системы контроля, охватывающие три главные формы контроля. Издательская компания, выпустившая книгу, улучшает работу, набирая на работу только опытных работников, наборщиков текста и издателей. Вместе с этим, качество проверяется в процессе трансформации, например, когда рукопись набирается и с момента распечатывания книг до их переплетения.

Многие организации одновременно используют сразу несколько форм операционного контроля. Например, в предварительный контроль Honda входят такие требования, как наем только опытных работников и определение высоких стандартов качества при покупке автомобильных запчастей у других производителей. При сборке автомобилей Honda использует контроль хода работы для проверки качества. Последняя инспекция и тест-драйв – проверка компанией выполненной работы. Действительно, многие успешные компании используют самые разные методы для операционного контроля.

### Памятка менеджера

- Менеджеры должны заранее уметь различать контроль хода работы и контроль выполненной работы.
- Нужно понимать, как разные формы операционного контроля используются вместе.

### Финансовый контроль

Финансовый контроль мониторит финансовые ресурсы, вложенные в организацию, ресурсы организации и убытки организации. Компании должны контролировать свои финансы для того, чтобы доход был достаточным, чтобы возместить убытки и приносить прибыль владельцам организации. Некоммерческие организации, такие как университеты, вызывают беспокойство: их доход должен покрыть операционные убытки и накладные расходы. Американские автомобильные производители Ford и General Motors были вынуждены столкнуться с истинной ситуацией, когда им пришлось выплачивать зарплату нерентабельным сотрудникам на основе долгосрочного трудового договора.

Организации определяют бюджет для рабочих групп, отделений, департаментов и целой организации.

Бюджет – план, представленный в цифровом виде.

Часто бюджет готовится на один год. Но бывает, что бюджет определяют на три месяца или каждый месяц. Бюджеты обычно включают финансовые термины, но иногда они выражаются через убытки, время или другие числовые факторы. Когда Disney выпускает новый фильм, то делает бюджет для него. После последнего неуспешного фильма «Одинокий рейнджер» компания начала тщательно проверять бюджеты проектов. Так как на фильм было потрачено 215 млн. долларов, однако от показов он собрал лишь 90 млн. долларов.

Для выполнения функций контроля организации используют разные виды бюджета. Основные три категории бюджета – финансовый, операционный и немонетарный. У каждой категории бюджета есть несколько видов. Каждый бюджет должен быть адаптирован под определенную функцию. Только в этом случае он будет выгодным.

Обычно бюджеты готовятся руководителями высокого уровня и контролером, а затем передают менеджерам следующих уровней. Хотя некоторые организации следуют этому пути, в настоящее время многие организации вовлекают менеджеров всех уровней в составление



бюджета. На начальном этапе высшее руководство сообщает о приеме бюджетных заявок, вместе с этим показывает примеры бюджетов.

Для составления бюджета организации используют простые процессы. Производственные единицы отправляют свои бюджетные заявки соответствующим отделам. Эти отделы, в свою очередь, объединяют бюджеты и вместе со своим передают организации. После этого организационный бюджет передается на одобрение бюджетного комитета, контроллера и главного исполнительного директора.

### **Другие инструменты финансового контроля**

Даже если бюджеты являются самым распространенным способом финансового контроля, есть и другие полезные инструменты, такие, как финансовая отчетность, анализ коэффициентов и финансовая проверка.

Финансовый отчет показывает некоторые аспекты финансового состояния организации.

Отчет по балансу показывает активы и обязательства организации в определенный период времени.

Отчет по доходам и убыткам показывает финансовые результаты определенного периода.

Анализ коэффициентов – расчет одного или нескольких финансовых коэффициентов для оценивания некоторых аспектов финансового состояния организации.

Аудит – независимое оценивание бухгалтерской, финансовой и операционной системы организации.

### **Структурный контроль**

Организации могут приспособить дизайн контроля под себя. Есть две основные формы структурного контроля: бюрократический и не централизованный.

Бюрократический контроль – форма организационного контроля, определяющаяся официальными и механическими структурными соглашениями.

Не централизованный контроль – позиция организационного контроля, основанная на неофициальных и органических системных соглашениях.

Организационный контроль относят к середине между бюрократическим контролем и не централизованным контролем. Например, телевидение NBC использует бюрократический контроль, а Levi Strauss использует не централизованный контроль.

### **Стратегический контроль**

Принимая во внимание четкую значимость организационной стратегии, важно также оценить прибыльность стратегии при оказании помощи для достижения целей организации. Для этого организация должна объединить свою стратегию и систему контроля. Это особенно важно для крупных организаций.

Стратегический контроль – позиция контроля, направленная на обеспечение организацией достижения стратегических целей и выгодной гармонии с окружающей средой.

Крупные организации, работающие на сложном рынке, должны разработать четкие стратегические подходы на счет своих систем управления.

Одним из главных вопросов, который стоит обсудить, является вопрос: «С какой точки зрения нужно управлять контролем – с централизованной или с не централизованной? В централизованной системе каждая системная единица отвечает за то, чтобы информация о результатах работы была отправлена в штаб-квартиру. Менеджеры локальных офисов часто ездят за границу, где контролируют работу отделений. Компании BP, Unilever, Procter & Gamble и Sony придерживаются этой позиции.



Не централизованная система контроля не требуют отправления в заграничные отделения частой и полной информации. Например, каждое отделение отправляет свод отчетов раз в три месяца, а полный отчет раз в год. Также с головного офиса редко устраиваются командировки с целью контроля продуктивности. IBM, Ford и Shell придерживаются этой позиции.

### **Управление контролем в организациях**

Неважно на операционном, финансовом, структурном или стратегическом уровне, правильная организация контроля устанавливает, регулирует и контролирует организационный процесс. Для использования процесса контроля менеджеры должны определить выгодную особенность контроля и должны понять необходимость спокойного отношения к случайному контролю.

### **Сопrotивление контролю**

Иногда менеджеры считают, что выгодная система управления полезна и для сотрудников. Однако, не всегда это происходит. Многие сотрудники проявляют сопротивление контролю, особенно, когда чувствуют усиление контроля или его бесполезность, когда уровень стимулирования невысокий и когда отправка отчетов вызывает неудобства.

### **Избавление от сопротивления контролю**

Самый правильный путь победы над сопротивлением контролю, это, прежде всего, установить выгодную систему контроля. Если система контроля правильно связана с организационным планированием, а элементы управления гибкие, точные, своевременные и справедливые, то снижается склонность организации к проведению слишком строгих проверок, использованию неподходящих стандартов и поощрению неэффективности. Еще один способ избавления от сопротивления контролю – стимулирование активности сотрудников и установка нового порядка контроля.

### **Хвалить участие работников**

Как говорилось в лекции об управлении изменениями, активность сотрудников помогает избавиться от сопротивления изменениям. Также, когда люди напрямую участвуют в планировании и в ведении системы управления, снижается желание сопротивляться. Например, участие сотрудников в процессах планирования, принятия решений и наблюдения за качеством завода в Детроите Chevrolet Gear привели к тому, что сотрудники волнуются и переживают за качество и соответствие стандартам.

### **Формирование порядка проверки**

Несколько стандартов и информационных систем обеспечивают надзор за мониторингом и контролем, что позволяет организации демонстрировать эффективность соблюдения. Например, скажем, что сотрудник, который был уволен за частое «прогуливание» говорит, что он не «прогуливал». Эффективная система управления человеческими ресурсами должна предоставить доказательства того, что сотрудник действительно не приходил на работу. Так как такой способ защищает и работника, и работодателя, уровень сопротивления контролю снижается.