

МЕНЕДЖМЕНТ

Бақылаудың негізгі элементтері

6-тарау. Бақылау процесі





Бақылау – ұйым қызметі қолайлы шектерден тыс шығып кетпеуін реттеу болып табылады. Мұндай реттеусіз ұйым алдына қойған мақсаттарына жету үшін қаншалықты тиімді жұмыс істеп жатқанын көре алмайды. Қай кезде болсын, ұйымның қызметі қалай жүріп жатқанын, мақсаттарына қаншалықты жақындағанын көруге болады. Бақылау ұйымға сыртқы жағдайлардың өзгеруіне бейімделуге, қатені азайтуға, ұйымдық күрделілікпен жұмыс істеуге және шығындарды кемітуге мүмкіндік береді. Бақылау – ұйымдардағы негізгі төрт басқару функциясының бірі. Бақылаудың өзі төрт негізгі мақсатты көздейді. Дұрыс жасалған бақылау жүйесі осы мақсаттардың барлығын қамти алады. Мысалы, FedEx компаниясының мақсаттарының бірі – сәлемдемелердің 95%-ын уақытында жеткізу. Егер бұл көрсеткіштен төмен болып қалса, бақылау жүйесі менеджерлерге дабыл қағады. Олар өз кезегінде мақсатты орындау үшін қажет шараларды ойластырады. Тиімді бақылау рәсімдерінсіз ұйым өз мақсаттарына жетпегенін де, жеткенін де біле алмайды.

Жағдайлардың өзгеруіне бейімделу

Бүгінгі күрделі және турбулентті бизнес ортада барлық ұйымдар өзгерістерге төтеп беруі керек. Менеджерлер мақсаттарды айқындап, оларға бірден қол жеткізе алса, бақылау қажет болмас еді. Алайда мақсатты қойған кез бен оған жеткен уақыт аралығында ұйымда көптеген өзгерістер болуы, тіпті мақсаттың өзі де өзгеріп кетуі мүмкін. Дұрыс жасалған бақылау жүйесі бақылаушыларға алдын ала болжау, тексеру және өзгерген жағдайға дер кезінде жауап беруге көмектеседі. Керісінше, теріс жасалған жүйе қызметтің қолайлы деңгейден төмендеп кетуіне алып келеді. Мысалы, Мичигандағы 60 жылдық тәжірибесі бар Metalloy металлургия компаниясы жапон автокөлік бөлшектерін жасайтын NOK ірі компаниясымен қозғалтқыш тығыздағыштарын құю жөніндегі келісімшартқа қол қойған болатын. Metalloy өзінің алғашқы 5 мың қондырғысын іске қосқанда, қанағаттанған болатын, себебі 4985 құйма сапалы және он бесі ғана ақаулы болып шықты. NOK болса, бұл көрсеткішке риза болмады, сондықтан Metalloy компаниясына стандарттарын көтеру жөнінде талап қойды. Қысқаша айтқанда, көптеген өнеркәсіп салаларындағы жаһандық сапа стандарттары жоғары екені сондай – клиенттер өнім жеткізушілерінен мінсіздік күтеді. Дұрыс жобаланған бақылау жүйесі Metalloy менеджерлеріне көмектескені сияқты, стандарттарды көтеруге де пайдасын тигізді.

Қатені азайту

Кішігірім ақаулар мен қателер ұйымның қаржылай жағдайына көп зиян келтірмейді. Дегенмен уақыт өткен сайын осындай кішкентай қателер жиналып, елеулі сипат алуы ықтимал. Мысалы, радарлық детектор өндіретін Whilster Corporation ірі компаниясы бір кездері күрт өскен сұранысқа тап болды да, өнімнің сапасына тиісті көңіл бөлінбеді. Ақау деңгейі алғашқы 4%-дан 9%-ға өсті, кейін 15% болып, ақырында 25%-ға шықты. Нәтижесінде бір жұмыс күнінде 250 жұмысшының 100-і бар уақытын ақаулы өнімдерді өңдеумен өткізетініне және 2 млн доллар тұратын саймандарды жөндеуден өткізу керектігіне менеджердің көзі жетті. Компания тауардың сапасына да күрт өскен сұранысқа қарағандай мұқият қараса, мұндай жағдайға душар болмас еді. Осы сияқты күнделікті сапаны тексеру инспекциясы Boeing шығарған 787 Dreamliner-дің алғашқы нұсқасында және осындай салынып жатқан мыңдаған прототипте тіреулердің дұрыс орнатылмағанын анықтады. Соның салдарынан жоба бірнеше айға кешіктірілді. Тексеру процесі басынан бастап қатаң болса, мұндай қателік ертерек табылып, оны жөндеуге жұмсалған уақыт пен ресурстарды үнемдеуге болар еді. Алайда бұл қателік Boeing үшін үлкен мәселеге айналды.

Ұйымдық күрделілікпен жұмыс істеу

Фирма тек бір шикізат түрін сатып алып, одан бір тауар ғана өндірсе, ұйымның құрылымы қарапайым және өнімі үнемі сұранысқа ие болса, онда менеджерлер өте қарапайым жүйе



арқылы процестерді бақылай алады. Алайда бірнеше шикізат түрін сатып алатын, нарықтың көп бөлігін қамтитын, құрылымы күрделі және бәсекелестері көп компанияға күрделі бақылау жүйесі керек. Ірі фирмалар біріккен кезде, әдетте қысқамерзімді нәтижелері сәтсіз болады. Мұның себебі жаңа кәсіпорынның үлкен және ірі құрылымына сай келмейтін бақылау жүйесінде жатыр.

Шығындарды азайту

Бақылау тиімді қолданылғанда ұйымның шығынын азайтып, өндірісті арттыруға болады. Мысалы, ылғал мен температураны бақылау сағыз өндірісінде өте маңызды, сондықтан Cadbury осы шығындарды азайту үшін жаңа құрғатқыш жүйесін жасады. Бұл жүйе арқылы Cadbury энергия пайдалануды 60%-ға және операциялық шығыстарын 50%-ға қысқартты. Ал көптеген фирмалар шығындарды азайту үшін медициналық сақтандырудан бастап клиенттерге арналған бизнес-ланчтарына дейін қысқартуда.

Бақылау деңгейлері

Менеджерлер бақылауды әртүрлі деңгейлерде қолданады. Ұйымдардағы бақылаудың негізгі деңгейлері – стратегиялық, құрылымдық, операциялық және қаржылық. Бақылау тиімді болуы үшін әр деңгей дұрыс басқарылуы қажет.

Операциялық бақылау ұйымның ресурстарды өнімдерге немесе қызметтерге айналдыру процестеріне бағытталған. Қаржылық бақылау ұйымның қаржы ресурстарын қадағалайды. Құрылымдық бақылау ұйым құрылысының элементтері өз мақсаттарын қаншалықты орындап жатқанын қадағалайды. Стратегиялық бақылау ұйымның корпоратив, бизнес және функциялық стратегиялары оның мақсаттарына жетуі үшін қаншалықты тиімді екенін көрсетеді.

Бақылау жауапкершілігі

Дәстүрлі түрде менеджерлер кең ауқымды бақылау жүйелері мен ұйымдардағы мәселелерді қадағалауға жауапты болды. Олар ұйымның қандай бақылау түрлерін ұстанатынын анықтап, бақылау жүйелерін енгізеді және бақылау жүйелері ұсынған ақпарат негізінде шаралар қолданады. Ірі кәсіпорындардың көбі бір немесе одан да көп арнайы бақылау позициясына бақылаушы маман тағайындайды. Бақылаушы бөлім менеджерлеріне бақылау іс-әрекеттерін жүргізуге, ұйымның жалпы бақылау жүйесін үйлестіруге, сондай-ақ тиісті ақпарат жинауға және таратуға көмектеседі.

Бақылау процесінің кезеңдері

Ұйымның бақылау жүйелерінің түрлері немесе деңгейлерінен басқа, кез келген бақылау процесінде төрт негізгі қадам бар. Тиімді бақылау жүйесі ұйымның өз мақсаттарына жетуіне көмектеседі. Бақылау жүйесін енгізу – төрт өзара байланысты қадам арқылы жүретін жүйелі процесс. Бақылау процесіндегі бірінші қадам – стандарттарды белгілеу. Бақылау стандарттары ұйымның мақсаттарына сай келуі тиіс. Бақылау процесінің екінші қадамы – өнімділікті өлшеу. Көп ұйымда өнімділікті өлшеу – тұрақты, үнемі жүретін қызмет. Бақылау тиімді болуы үшін өнімділік көрсеткіштері негізделген болуы керек. Күнделікті, апта сайынғы және ай сайынғы сатылым көрсеткіштері сату көрсеткіштерін өлшейді, ал өндірістік көрсеткіштер бірлік құны, өнім сапасы немесе көлем ретінде көрсетілуі мүмкін. Бақылау процесінің үшінші қадамы – өнімділікті стандарттармен салыстыру. Өнімділік стандарттан жоғары, төмен немесе бірдей



болуы мүмкін. Бақылау процесіндегі соңғы қадам – түзету әрекеттерінің керектігін айқындау. Өнімділікті бақылау стандарттарымен салыстырып болған соң, үш әрекеттің біреуі орынды: Status Quo сақтау, ауытқуларды түзету және стандарттарды өзгерту.

Операциялық бақылау

Операциялық бақылау – ұйымды бақылаудың төрт деңгейінің бірі, ресурстарды өнім немесе қызмет түріне айналдыру процестерін қадағалайды. Операциялық бақылаудың үш формасы – алдын ала бақылау, жұмыс барысын бақылау және орындалған жұмысты бақылау – трансформация процесінің түрлі сатыларында жүргізіледі.

Алдын ала бақылау сыртқы ортадан алынатын қаржы, материалдық, адам және ақпарат ресурстарының көлемі мен сапасын ұйымның жүйесіне енгізуден бұрын қарайды.

Жұмыс барысын бақылау трансформация процесі кезіндегі кері байланысқа сүйенеді. Орындалған жұмысты бақылау трансформация процесі аяқталғаннан кейінгі нәтижелерді тексереді.

Ұйымдардың көбі бақылаудың үш негізгі формасын қамтитын бірнеше бақылау жүйесін дамытады. Осы кітапты шығарған баспа компаниясы тек білікті қызметкерлерді, әріп терушілерді және баспаханашыларды жалдау арқылы қызметін жақсарттады. Сонымен қатар сапа трансформация процесінде қаралады. Мысалы, қолжазба теріліп жатқанда және басып шығарылған кітаптар түптеліп шыққанға дейін тексеріледі. Ұйымдардың көбі операциялық бақылаудың бірнеше формасын бірдей қолданады. Мысалы, Honda-ның алдын ала бақылауына тек білікті қызметкерлерді жұмысқа алу және автокөлік бөлшектерін басқа өндірушілерден сатып алған кезде жоғары сапа стандарттарын анықтау сияқты талаптар кіреді. Ол автокөліктер құрастырғанда сапаны тексеру үшін жұмыс барысын бақылауды көбірек қолданады. Соңғы инспекция мен тест-драйв – компанияның орындалған жұмысты бақылауы. Расында, сәтті компаниялардың көбі операциялық бақылау үшін алуан түрлі әдістерді қолданады.

Қаржылық бақылау

Қаржылық бақылау ұйымға құйылатын қаржы ресурстарын, ұйымда бар ресурстарды және ұйымның шығындарын қадағалайды. Компаниялар табысы шығындарын өтеу үшін жеткілікті болуы және фирманың иелеріне пайда әкелетіндей өз қаржыларын бақылауы тиіс. Университеттер сияқты коммерциялық емес ұйымдар бірдей алаңдаушылық тудырады: олардың кірістері операциялық шығындарды және үстеме шығындарды жабуы тиіс. Америкалық Ford және General Motors автоөндірушілері ұзақмерзімді еңбек келісімдерінің нәтижесінде қажеті жоқ қызметкерлерге жалақы төлеуге мәжбүр болған кезде бизнестің шынайылығымен бетпе-бет кездесті. Ұйымдар жұмыс топтары, бөлімшелер, департаменттер және бүкіл ұйым үшін бюджет тағайындайды.

Бюджет – сандық түрде көрсетілген жоспар. Көбінесе бюджет бір жылға жасалады. Дегенмен үш айлық немесе ай сайынғы бюджетті айқындау да кездеседі. Бюджеттер әдетте қаржы терминдерін қолданады, бірақ кейде шығыс, уақыт немесе басқа сандық факторлар арқылы көрсетіледі. Disney жаңа фильмін шығарған кезде оның бюджетін жасақтайды. Соңғы сәтсіз «Жалғыз рейнджер» мультфильмінен кейін компания жоба бюджеттерін жақсылап тексеретін болды. Себебі мультфильмді түсіру үшін 215 млн доллар жұмсалса, көрсетілімнен тек 90 млн доллар жинады. Бақылау функцияларын орындау үшін ұйымдар бюджеттің алуан түрлерін қолданады. Бюджеттің негізгі үш категориясы – қаржы, операциялық және монетарлық емес. Әр бюджет категориясының бірнеше түрі бар. Әр бюджет белгілі функцияға бейімделіп жасалуы керек. Сонда ғана ол тиімді болады. Әдетте бюджеттерді жоғары деңгейдегі басшылар және бақылаушы әзірлеп, кейінгі деңгейдегі менеджерлерге тапсырады. Ұйымдардың кейбіреуі осы жолмен жүрсе, қазіргі кезде көптеген ұйымдар барлық деңгейдегі менеджерлерді бюджет әзірлеу процесіне қатыстырады. Бастапқы нүкте ретінде жоғарғы басшылық бюджеттік



өтініштерді қабылдайтынын айтады, сонымен бірге бюджеттің үлгілерін көрсетеді. Бюджетті жасау үшін ұйымдар бірдей қарапайым процестерді қолданады. Өндірістік бірліктер өз бюджет өтініштерін тиісті бөлімдерге тапсырады. Бұл бөлімдер, өз кезегінде, бюджеттерді қосып, өз бюджетімен бірге ұйымға өткізді. Содан кейін ұйымдық бюджет – бюджеттік комитет, бақылаушы және бас атқарушы директордың мақұлдауына тапсырылады.

Қаржылық бақылаудың өзге құралдары

Бюджеттер қаржылық бақылаудың ең кең тараған құралы болса да, басқа да қаржылық есептілік, коэффициенттерді талдау және қаржылық тексерулер секілді пайдалы құралдар бар. Қаржы есебі ұйымның қаржылық жағдайының кейбір аспектілерін, баланс есебі белгілі бір уақыттағы ұйымның активтері мен міндеттемелерін, пайда мен шығындар есебі белгілі бір кезеңдегі қаржылық нәтижені көрсетеді.

Коэффициенттерді талдау – ұйымның қаржылық жағдайының кейбір аспектілерін бағалау үшін бір немесе бірнеше қаржы коэффициентін есептеу.

Аудит – ұйымның бухгалтерлік, қаржы және операциялық жүйелерін тәуелсіз бағалау.

Құрылымдық бақылау

Ұйымдар бақылау дизайнын өздеріне бейімдеп жасай алады. Құрылымдық бақылаудың екі негізгі формасы бар: бюрократиялық және орталықтандырылмаған.

Бюрократиялық бақылау – ресми және механикалық құрылымдық келісімдермен сипатталатын ұйымдық бақылау формасы.

Орталықтандырылмаған бақылау – бейресми және органикалық құрылымдық келісімдерге негізделген ұйымдық бақылау ұстанымы.

Ұйымдық бақылау жалпы бюрократиялық және орталықтандырылмаған бақылаудың аралығына жатқызады. Мысалы, NBC телевизиясы бюрократиялық бақылауға жүгінсе, Levi Strauss орталықтандырылмаған бақылауды қолданады.

Стратегиялық бақылау

Ұйым стратегиясының айқын маңыздылығын ескере отырып, ұйымның өз мақсаттарына жету үшін көмек көрсету жағдайында стратегияның тиімділігін бағалауы да маңызды. Ол үшін ұйым өз стратегиясы мен бақылау жүйелерін біріктіруі қажет. Бұл әсіресе үлкен ұйымдар үшін маңызды.

Стратегиялық бақылау – ұйымның өз ортасымен тиімді үйлесуін және оның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуге ұмтылуын қамтамасыз етуге бағытталған бақылау ұстанымы. Күрделі нарықта жұмыс істейтін біршама ірі фирма болғандықтан, ірі ұйымдар өз басқару жүйелеріне деген айқын стратегиялық көзқарастарды қабылдауы керек. Қарастырылуы тиіс маңызды сұрақтардың бірі – бақылауды орталықтандырылған немесе орталықтандырылмаған көзқарас тұрғысынан басқару керек пе? Орталықтандырылған жүйе аясында әлемдегі әр ұйымдық бірлік жұмыс нәтижелері жөніндегі ақпарат штаб-пәтерге жиі жеткізілуі үшін жауап береді. Жергілікті кеңселердің менеджерлері шетелге жиі барып, бөлімшелердің жұмысын бақылайды. BP, Unilever, Procter & Gamble және Sony компаниялары осы ұстанымды қолданады.

Орталықтандырылмаған бақылау жүйесін қолданатын ұйымдар шетелдік бөлімшелерінен жиі және толық ақпарат беруді талап етпейді. Мысалы, әр бөлімше жинақ есебін 3 айда 1 рет, ал толық есебін жылына 1 рет ұсынады. Сол сияқты бас офистен тиімділікті бақылау мақсатында жасалатын сапарлар сирек ұйымдастырылады. IBM, Ford және Shell осы ұстанымды қолданады.



Ұйымдардағы бақылауды басқару

Операциялық, қаржылық, құрылымдық немесе стратегиялық деңгейдің қайсысында болмасын, тиімді бақылау ұйымдастыру процесін дұрыс реттейді және бақылайды. Бақылау процесін пайдалану үшін менеджерлер тиімді бақылау ерекшеліктерін анықтап, кездейсоқ бақылауға сабыр таныту қажеттігін түсінуі керек.

Тиімді бақылау сипаттарына келер болсақ, бақылау жүйесі көбіне жоспарлау, нақтылау, икемділік, уақытылы орындау және әділдікпен үйлестірілген жағдайда тиімдірек жұмыс істейді. Бақылауды жоспарлаумен үйлестіру неғұрлым анық және нақты болса, басқару жүйесі соғұрлым тиімдірек болмақ. Жоспарлау мен бақылауды үйлестірудің үздік әдісі – жоспарды дамыту ретінде бақылауды есептеу. Басқаша айтқанда, жоспарлау процесінде мақсат қойылғандықтан, жоспар қаншалықты жақсы орындалғанын көрсететін стандарттар дайындығына баса назар аудару керек. Champion Spark Plug компаниясының менеджерлері өнім топтамасын автомобиль аксессуарларымен кеңейтіп, жалпы саны 21 жаңа өнім қосқан. Осы жоспар аясында менеджерлер әр өнім бойынша әр 5 жыл сайын сатылымның қандай деңгейін қалайтынын анықтап алған. Олар сатылымның бұл мақсаттарын стандарт етіп бекітіп, шынайы сауданы салыстырып отырған. Нәтижесінде менеджерлер бақылау жүйесіндегі есептеу арқылы өз жоспарларын дамытып, жоспарлау мен бақылауды үйлестіруде тамаша нәтижелерге қол жеткізе алды.

Сондай-ақ, өзгерістерге сай болу үшін бақылау жүйесі икемді болуы тиіс. Мысалы 75 түрлі шикізат материалын өндіретін ұйымды қарастырайық. Компанияның қорларын бақылау жүйесі барлық 75 материалы үшін ағымдағы өнертабыс деңгейін бақылайтын және қадағалайтын мүмкіндікке ие болуы тиіс. Өндіріс тізімі өзгеріске ұшырап, қажет материал саны немесе бар материалдың талап етілетін саны өзгерсе, бақылау жүйесі қайта қаралған талаптарды өңдеу үшін барынша икемді болуы керек.

Бақылауға қарсылық

Кейде менеджерлер тиімді басқару жүйесі қызметкерлер үшін де құнды деп ойлайды. Алайда әрдайым солай бола бермейді. Қызметкерлердің көбі әсіресе бақылаудың күшейгенін немесе оның тиімсіз екенін сезінгенде, ынталандыру мөлшері сәйкес болмаса және әрдайым есеп беріп отыру қолайсыздық тудырған кезде қарсылық көрсетеді.

Бақылаудағы қарсылықты еңсеру

Бақылауға мойынсұнбауды жеңудің ең дұрыс жолы – ең алдымен, тиімді бақылау жүйесін орнату. Бақылау жүйелері ұйымдық жоспарлаумен дұрыс ұштасқан және басқару элементтері икемді, нақты, уақытылы және адал болған жағдайда, ұйымның тым қатал бақылау жүргізуге, сәйкес келмейтін стандарттарды негізге алуға және тиімсіздікті ынталандыруға бейімдігі төмендейді. Бақылауға деген қарсылықтан арылудың тағы бір жолы – қызметкерлердің белсенділігін ынталандырып, жаңа бақылау тәртібін орнату.

Қызметкерлердің араласуын марапаттау

Өзгерістерді басқару дәрісінде айтылғандай, адамдардың белсенділігі өзгерістерге деген қарсылықтан арылуға көмектеседі. Сол сияқты, адамдар бақылау жүйесін жоспарлау мен енгізуге тікелей қатысқанда, оған қарсылық білдіруге бейімдігі төмендейді. Мысалы, Детроиттегі Chevrolet Gear және Axle зауыты қызметкерлерінің жоспарлау, шешім қабылдау және сапаны бақылау процестеріне қатысуы олардың сапа үшін алаңдауы мен сәйкестік стандарттарына деген ынтасының артуына әкелді.



Тексеру ретін қалыптастыру

Бірнеше стандарт пен ақпараттық жүйе бақылау мен бақылауды тежеуді қамтамасыз етіп, ұйымға тиімділік көрсеткіштерінің сәйкестігін көрсетуге мүмкіндік береді. Мысалы, жұмыстан тым жиі қалғаны үшін жұмыстан шығарылған қызметкер жұмыстан «жиі қалмағанын» айтты дейік. Адам ресурстарын басқарудың тиімді жүйесі қызметкердің жұмыстан қалғанын дәлелдейтін айғақтар ұсынуы керек. Бақылауға қарсылық деңгейі осындай тексеру тәртіптері қызметкерді де, жұмыс берушіні де қорғайтындықтан төмендейді.