

Тема 9. Контроль и регулирование

- 9.1. Контроль и его виды
- 9.2. Процесс контроля
- 9.3. Поведенческие аспекты контроля
- 9.4. Условия эффективного контроля

9.1. Контроль и его виды

Слово контроль часто вызывает негативные эмоции, так как ассоциируется для многих людей с ограничением, принуждением, отсутствием самостоятельности. Однако контроль - важнейшая функция управления, обеспечивающая достижение целей организаций. Он дает возможность обнаружить возникающие отклонения до того, как они переросли в кризис.

Контроль дает возможность выявить не только недостатки, но и успехи, позитивные тенденции в деятельности компании, которые необходимо закрепить и совершенствовать.

В содержание функции контроля входит: 1) установление стандартов и других критериев; 2) сбор, обработка информации о фактических результатах деятельности фирмы и ее подразделений; 3) сопоставление стандарта с достигнутым результатом; 4) выявление отклонений и анализ причин этих отклонений; 5) разработка мер, необходимых для достижения намеченных целей.

Если традиционный контроль фиксирует лишь отклонения от плановых заданий и стандартов, то современный контроль должен быть опережающим, направленным на предотвращение ошибок.

Выделяют следующие **виды контроля: стратегический, тактический, оперативный.**

Задачей *стратегического контроля* является оценка и регулирование деятельности организации с позицией выполнения стратегических целей и

взаимоотношения с внешней средой. Это наиболее сложный вид контроля в силу зависимости стратегии организации от изменений в окружающей среде.

Тактический контроль нацелен на выполнение тактических целей организаций, неразрывно связанных с ее стратегией. Он осуществляется в целом как по организации, так и по ее ключевым подсистемам. Контролируемые показатели охватывают показатели внутренней среды организации – ее ресурсов, структуры, культуры. Периодичность совпадает с периодом составления тактических планов.

Оперативный контроль осуществляется ежедневно и по периодам, характерным для оперативного планирования. Оперативный контроль делится на *предварительный, текущий и заключительный*. Он позволяет выявить проблемы, минимизировать их или ликвидировать.

Предварительный контроль, как это явствует из самого названия, предшествует активной деятельности, а тем более каким-то результатам. Его задача проверить готовность персонала и самой организации к работе. В ходе предварительного контроля проверяется, во-первых, наличие принятых решений и подготовленных документов. Соответствуют ли документы правильности управления, известны и поняты исполнителям.

Второй объект предварительного контроля – персонал. Тут проверяется наличие персонала по численности, профессиям, квалификации, соответствует ли персонал разработанным требованиям. Для проверки могут использоваться анкетные данные, профессиональные и психологические тесты и другие методы.

Третье направление предварительного контроля – состояние материальных и финансовых ресурсов.

По материальным ресурсам проверяется их наличие, регулярность и надежность поставки, соответствие качества поступаемых ресурсов установленным стандартам (входной контроль).

Финансовые ресурсы проверяется с помощью бюджета или сметы. Объектами контроля является надежность поступления денежных средств и обоснованность предстоящих расходов.

Текущий контроль осуществляется по ходу выполнения всех процедур производственного процесса. Он позволяет своевременно выявить проблемы, их причины и минимизировать или полностью ликвидировать отклонения. Базой для текущего контроля служит система обратной связи.

Заключительный контроль проводится тогда, когда итоги определенного периода подведены и изменить ничего нельзя. Однако данные заключительного контроля дают возможность выявить допущенные ошибки и избегать их в дальнейшем. Кроме того, заключительный контроль связывает фактические результаты с вознаграждением и способствует таким образом мотивации.

В составе работ по контролю выделяют функциональные области и примерный перечень объектов контроля.

Таблица 10.1

Объекты контроля по функциональным подсистемам организации

Функциональная подсистема	Примерный перечень объектов контроля
Производство	Качество, объемы производства Затраты времени на единицу продукции Удельные издержки Мощность оборудования и уровень ее использования
Финансы и учет	Прибыль и ее распределение Расходы на покупку оборудования Капитальные вложения по источникам поступления Ликвидность Запасы Издержки Денежная наличность
Персонал	Потери времени из-за трудовых споров Прогоулы Потери времени из-за болезней Заработная плата Безопасность Социальные выплаты
Маркетинг	Объем продаж Торговые издержки Продажи в кредит Затраты на рекламу Удовлетворенность потребителей

9.2. Процесс контроля

В процессе контроля выделяют четыре четко различаемых этапа: 1) установление стандартов, норм, планов или, обобщенно, конкретных целей, которые поддаются измерению. Это те параметры, которые, служат критериями при оценке фактических результатов; 2) сбор, обработка информации о фактически достигнутых результатах деятельности фирмы и ее подразделений; 3) сравнение достигнутых результатов со стандартами и др. критериями; 4) оценка результатов и корректировка действий или стандартов.

Начало процедуры контроля – это установление стандартов, нормативов и других показателей, подлежащих контролю. В практике контроля используются различные **нормативы**:

- *натуральные* – нормативы расхода пряжи на 1 м. ткани, нормативы расхода металла на одно изделие;
- *стоимостные* – норматив зарплаты на единицу продукции; норматив затрат на рубль товарной продукции;
- *временные* – нормативы затрат времени на операцию, нормативы трудоемкости на законченное изделие.

К стандартам и другим критериям предъявляются определенные **требования**. Они должны:

- точно отображать и измерять реальные процессы и события;
- отражать основные стороны работы организации и при этом быть достоверными. Поэтому они должны определяться как результат глубокого анализа ситуации;
- объективно отражать реальность и быть выполнимыми. Слишком низкие (напряженные) нормативы пугают, а высокие (ненапряженные) расхолаживают;

- быть гибкими, регулярно пересматриваться при изменении внешних и внутренних условий деятельности и составлении нового плана;
- быть привязанными к определенному моменту.

Конечно не все то, что нужно проконтролировать, удастся выразить в количественных показателях. Например, морально-психологический климат. Для этого можно использовать результаты социологических исследований, опросов. Можно использовать и показатель текучести. Но к его оценке нужно подходить достаточно вдумчиво, ибо низкое количество увольнений можно объяснить не удовлетворенностью пребыванием в коллективе, а отсутствием вакансий на рынке труда.

На *втором этапе* происходит *сбор информации и ее обработка о достигнутых показателях*.

Это самый дорогостоящий элемент контроля, поскольку зачастую связан с разрушением объекта контроля. Однако при такой форме контроля измерять всю продукцию нельзя, даже на фармацевтической фирме, где предъявляются особо высокие требования к качеству продукции. Иначе нечего будет продавать. Поэтому нужно использовать репрезентативную выборку, т.е. ту часть, по которой можно судить о целом.

На *третьем этапе* контроля происходит *сравнение достигнутых результатов со стандартами*. На этом этапе используется метод управления по принципу исключения (управляющий контроль). Это значит, что система контроля должна реагировать только при важных отклонениях. Так, для крупной автомобильной фирмы отклонение объема продаж до 10% нельзя считать важной проблемой. Но неудовлетворительное качество тысячерублевой детали, которая повторяется в каждом автомобиле может повлечь большие убытки, связанные с затратами на доработки, штрафы.

Очень важно на 3 этапе установить масштабы допустимых отклонений, т.е. те пределы в отклонениях, когда не надо вмешиваться в производственный процесс. Если установить очень большой масштаб допустимых отклонений, то можно пропустить действительно важные

отклонения, если установить слишком малый, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, что потребует много времени и больших затрат и удорожает процесс контроля. Кроме того, исправляя небольшие отклонения, мы просто задерживаем людей.

Заключительная стадия 3 этапа – оценка полученных результатов. Оценка результатов, выявление отклонений служит основой для 4 этапа.

На четвертом этапе принимаются решения по корректировочным действиям. При этом могут быть получены следующие результаты:

- фактические результаты лучше запланированных. В этом случае корректировочные действия направлены на усиление мер, приведших к такому результату: увеличиваются размеры поощрения труда, инвестиции, расширяются производственные мощности;
- фактические результаты хуже запланированных. Это может быть связано с двумя обстоятельствами: 1) неправильно установлены стандарты, в этом случае необходимо пересмотреть стандарты, 2) стандарты установлены правильно, но возникли отклонения. В этом случае необходимо правильно установить причины отклонений и принять корректировочные действия;
- фактические результаты равны запланированным. Предпринимать ничего не надо.

9.3. Поведенческие аспекты контроля

Контроль осуществляют люди и направлен он тоже на деятельность людей, поэтому нельзя строить систему контроля без учета психологии, особенностей поведения людей. В связи с этим выделяют **два типа контроля: внешний и внутренний.**

На предприятии *внешний контроль* производится администрацией или специальными сотрудниками контролерами. *Внутренний контроль* предполагает, что исполнители сами следят за своей работой и результатами и сами вносят по мере необходимости в нее изменения (самоконтроль).

Идея внешнего контроля основана на том, что люди (по крайней мере формально) лучше выполняют свои обязанности, если знают, что для этого существуют несколько причин. По итогам контроля происходит оценка сотрудника и связанные с ней поощрения, наказания, продвижение по службе. При гласном контроле удовлетворяется честолюбие. И, наконец, если какая-то область контролируется, то считают, что руководство придает ей особое значение и за нее всеми силами нужно держаться.

Но внешний контроль имеет свои недостатки. Часто подчиненные предпочитают показывать руководству не то, что есть на самом деле, а то, что хочет видеть руководство. С внешним контролем связаны приписки, искажение информации. Уменьшение налогооблагаемой базы при выплате налоговых платежей, улучшение показателей при получении кредитов.

По другому выглядит внутренний контроль, когда исполнители сами следят за своей работой и сами вносят необходимые изменения.

Выбор типа контроля зависит от целого ряда фактов:

- 1) насколько совместима стратегия контроля и стиль управления фирмой. Если управление носит авторитарный характер, то преобладать должен внешний контроль, при демократическом – внутренний, самоконтроль;
- 2) во многом предпочтение в контроле зависит от характера подчиненных: для педантов больше подходит внешний контроль, для людей творческих – внутренний;
- 3) внешний контроль целесообразно использовать, когда есть возможность получить надежную оценку работы сотрудников. Если оценка количественно неизмерима, применяется внутренний контроль;
- 4) на выбор типа контроля оказывают влияние формы организации труда. При индивидуальных формах организации труда используется внешний контроль, при групповых – внутренний;
- 5) необходимо учитывать морально-психологический климат. Если климат неблагоприятен, и в коллективе происходят непрерывные склоки, то

предпочтительным является внешний контроль. И наоборот, при благоприятном – внутренний.

Таким образом, принимая решения о типе контроля, необходимо учитывать стиль руководства, характер подчиненных, надежность оценки работы сотрудников, формы организации труда и морально-психологический климат.

Надо иметь в виду, что в абсолютно чистом виде ни внешний, ни внутренний контроль не применяется. При преобладании внешнего контроля используются элементы внутреннего. Внутренний контроль сочетается с элементами внешнего.

9.4. Условия эффективности системы контроля

Для того, чтобы контроль мог выполнять свою главную задачу, обеспечить достижение целей и быть эффективным, он должен обладать несколькими важными свойствами:

1. Система контроля должна иметь стратегическую направленность, отражать общие приоритеты развития организации. И если нужно контролировать какие то показатели, то это необходимо делать любой ценой. Контроль проводится не ради него самого, а для достижения результатов. Поэтому не стоит проверять все, что можно измерить, не стоит собирать лишней информации, тотальный контроль делает людей несамостоятельными, порождает небрежность;
2. Контроль должен быть объективным и доброжелательным. Результаты отрицательные не должны приберегаться до «необходимого случая». Поэтому результаты контроля должны широко и гласно обсуждаться;
3. Контроль должен быть своевременным, он должен проводиться до того, как негативные отклонения перерастут в кризис. Так, в магазине розничной торговли объем продаж должен регистрироваться ежедневно, еженедельно на основе документов проверяются складские запасы. А реальная физическая инвентаризация проводится раз в три месяца.

4. Контроль должен быть гибким, т. е. своевременно в систему контроля должны вноситься необходимые изменения.
5. Контроль должен быть простым, понятным и тем, кто контролирует и тем, кого контролируют.
6. Контроль должен быть экономичным, т. е. результаты от применения контроля должны превосходить затраты на его проведение. Речь идет не только о затратах на контрольно-измерительную аппаратуру, вычислительную технику, но и затратах времени, связанных со сбором, передачей, анализом информации, поиском нужных сведений в банке данных.

Эффективность контроля связана и с использованием современных комплексных методов. Это бенчмаркинг, тотальный контроль качества, тотальный менеджмент качества. Исходным моментом бенчмаркинга является сравнение параметров организации с достижениями других компаний. Впервые этот подход был использован в конце 70-80 годов прошлого столетия компанией Xerox Corporation, которая стояла на грани полного краха, так как не могла противостоять высококачественной и недорогой продукции японских фирм. Ей пришлось провести радикальные изменения под лозунгом «лидерство через качество». Чаще всего сравнение проводится по наиболее слабым местам организации или по тем направлениям, где добиться улучшений можно быстрее. Сравнение может проводиться с внешними организациями, лидерами, а внутри организации – между отделами, заводами, филиалами, подразделениями, выполнявшими работу как можно лучше.

Тотальный контроль качества характеризуется тем, что он охватывает все этапы организационного контроля и связывает контроль с другими функциями – планированием, организацией деятельности, мотивацией и координацией. Это скоординированная атака на все процессы организации для достижения высокого качества. Тотальный контроль качества входит как составная часть в тотальный менеджмент.

