

ГЛАВА 14

КОНТРОЛЬ

ВВЕДЕНИЕ

В предшествующих главах мы часто упоминали о тех неопределенностях, которые сопровождают процесс управления, и о необходимости рассматривать управление как своего рода бесконечный процесс. Планы не всегда выполняются так, как было задумано. Люди не всегда принимают делегированные им права и обязанности. Руководству не всегда удается должным образом мотивировать людей на достижение поставленных целей. Меняются условия окружающей среды, и организация должна соответственно к ним адаптироваться. Вы, быть может, уже начали удивляться, как же руководству организации удастся, в конце концов, определить, достигло ли оно своих целей, как оно обнаруживает собственные ошибки и ошибки персонала и как оно определяет, когда организации должны начинать процесс адаптации. Ответ прост. Все это достигается с помощью контроля. Контроль, попросту говоря, это процесс, при помощи которого руководство организации определяет, правильны ли его решения и не нуждаются ли они в известной корректировке.

После этого, как вы прочитаете эту главу, вам должны быть понятны все термины и понятия, выделенные в тексте.

СУЩНОСТЬ И СМЫСЛ КОНТРОЛЯ

Слово «контроль» как и слово «власть» рождает прежде всего отрицательные эмоции. Для многих людей контроль означает прежде всего ограничение (как цепь для собаки), принуждение, отсутствие самостоятельности и т.п. — в общем, все то, что прямо противоположно нашим представлениям о свободе личности. Вследствие такого устойчивого восприятия, контроль относится к числу тех функций управления, сущность которых понимается чаще всего неправильно. Если спросить, что же означает контроль для менеджера, то чаще всего люди ответят вам, — это то, что позволяет удерживать работников в определенных рамках. В принципе — это верно. Один из аспектов контроля действительно состоит в обеспечении подчинения чему-то. Однако сводить контроль просто к неким ограничениям, исключающим возможность действий, наносящих вред организации и заставляющих каждого вести себя строго дисциплинированно, — означало бы упустить из виду основную задачу управления.

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.

Почему необходим контроль?

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, если вы хотите, чтобы организация функционировала успешно. Без контроля начинается хаос и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно. Важно и то, что уже сами по себе цели, планы и структура организации определяют ее направление деятельности, распределяя ее усилия тем или иным образом и направляя выполнение работ. Контроль, таким образом, является неотъемлемым элементом самой сущности всякой организации. Это и дало основание Дитеру Друкеру заявить: «Контроль и определение направления — это синонимы».

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ. Планы и организационные структуры — это лишь картины того, каким хотелось бы видеть будущее руководству. Множество разнообразных обстоятельств может воспрепятствовать тому, чтобы задуманное реализовалось. Изменения законов, социальных ценностей, технологии, условий конкуренции и других переменных величин окружающей среды могут превратить планы, вполне реальные в момент их формирования, через некоторое время в нечто совершенно недостижимое. Только представьте себе последствия, которые оказали на американские автомобильные корпорации в течение последних 10 лет введение новых экологических стандартов и норм безопасности, усиление конкуренции с японскими и европейскими автомобильными фирмами и энергетический кризис в сочетании с теми изменениями, с которыми они столкнулись в предшествующие десятилетия. Для того чтобы подготовиться и отреагировать должным образом на подобные изменения, организациям нужен эффективный механизм оценки воздействия на них этих перемен.

Кроме того, даже самые лучшие организационные построения имеют свои изъяны. Специализация и разделение труда, например, могут породить проблемы координации, трения между отдельными бригадами и рабочими группами, скучную работу с отсутствием мотивации. Структура, выглядящая привлекательно на бумаге и успешно использовавшаяся в другом месте и в другое время, может и не оправдать всех надежд, возлагающихся на нее руководством данной организации.

Еще одним фактором неопределенности, постоянно присутствующим в управлении, являются люди, выполняющие большинство работ в любой организации. Люди не компьютеры. Их нельзя запрограммировать на выполнение какой-либо задачи с абсолютной точностью. Несмотря на многочисленные недавние успехи в понимании механизма поведения людей в процессе трудовой деятельности, менеджеры еще очень далеки от того, чтобы сколько-нибудь связно и детально прогнозировать ответную реакцию работников на введение новых инструкций и команд, возложение дополнительных прав и обязанностей.

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ. Ошибки и проблемы, возникающие при анализе ситуации внутри организации» переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий окружающей среды и поведения людей. По аналогии с этим, если вы ошиблись при подсчете ваших доходов и расходов, то из-за этого вы можете затем допустить еще более серьезную ошибку, неправильно выписав чек, и тем самым нанести серьезный ущерб своим друзьям, деловым партнерам или своей репутации в банковских кругах. Вероятность такого переплетения ошибок в организации весьма велика из-за высокой степени взаимозависимости видов деятельности.

Особенно яркий пример из области предпринимательства, иллюстрирующий феномен сочетания различного рода ошибок, представляет история создания реактивного гражданского самолета «Конвер 880» в фирме «Дженерал Дайнемикс». Планы создания этого нового авиалайнера зародились еще в те времена, когда фирму возглавлял ее основатель, Джей Гопкинс. Талантливый лидер и во многих отношениях замечательный руководитель, Гопкинс создал огромную децентрализованную компанию, основой которой служили военные заказы, и управлял ею, пользуясь только авторитетом своей личности. Ему не удалось создать, однако, какой-либо формальной информационно-управляющей системы контроля, хотя без такой системы трудно представить себе гигантскую фирму, действующую в динамичной и высокотехнологичной отрасли промышленности. Фактически получение Гопкинсом сведений о реальных результатах деятельности по всему обширному спектру работ его фирмы зависело только от его феноменальной энергии и личной преданности ему руководителей отделений. Такая система успешно работала в «Дженерал Дайнемикс», пока Дж. Гопкинс не умер от рака в 1957 г.

Естественно, что работы над проектом «Конвер 880» не прекратились со смертью Гопкинса. Руководство соответствующего отделения продолжало развивать этот проект. Первое из многочисленной серии рискованных и неоправданных решений этих менеджеров было связано с оценкой затрат на новый самолет. Их оценки основывались на предположении о возможности продаж крупных партий «Конвер 880» таким авиатранспортным компаниям, как «Дельта», «Юнайтед Эрлайнз» и «Америкой Эрлайнз», хотя единственный твердый заказ поступил от «Трансуорлд Эрлайнз» Говарда Хьюза, фирма которого сама, однако, вскоре попала в беду. По мере развития работ по проекту становилось очевидным, что оценки объема продаж нового самолета сильно завышены, а оценки затрат занижены. Кроме того, руководители проекта «Конвер» пришли к заключению, что для достижения необходимых эксплуатационных характеристик самолета необходимо внести существенные изменения в конструкцию и двигателя, и фюзеляжа.

Таким образом, в результате сочетания нескольких, в общем-то, случайных событий, руководство отделения «Конвер» пришло к заключению о необходимости увеличить капиталовложения в этот проект, чтобы не потерять все, что было туда уже вложено до этого. «Конвер», таким образом, стал фишкой в игре, где нужно было либо терять все, что уже было поставлено на кон, либо удваивать ставки, а ставкой служили сотни миллионов долларов, принадлежавшие акционерам «Дженерал Дайнемикс».

В случае с «Конвер» дело было не только в том, что принятое решение было сопряжено с чрезмерным риском и основывалось на ошибочных предположениях, но и в том, что оно не было должным образом доведено до высшего руководства фирмы. Из-за отсутствия эффективной системы контроля, Френк Пейс, заменивший Джея Гопкинса на посту президента, даже и не знал, что же фактически происходит в отделении «Конвера». Когда информация все же доходила до него, сделать что-либо обычно было уже поздно. Высшее руководство «Дженерал Дайнемикс» зачастую обнаруживало, что оно находится в идиотском положении и должно одобрить расходы, которые уже сделаны.

Последней каплей, переполнившей чашу, было решение руководства отделения «Конвер» начать разработку уже совершенно иного самолета «Конвер 890» — в качестве усовершенствованного варианта потерпевшего неудачу «Конвера 880». Это решение было принято без согласия совета директоров корпорации. Последовавшие вслед за этим затраты ясно дали понять руководству фирмы, что оно утратило контроль над событиями. Были разработаны и введены новые, существенно более эффективные системы информации и контроля. Но было слишком поздно. В 1961 г. руководство «Дженерал Дайнемикс» имело сомнительное удовольствие зафиксировать рекордные за всю историю фирмы убытки, составившие почти полмиллиарда

долларов.

Злоключения фирмы «Локхид», вынужденной прибегнуть к помощи федерального правительства, банкротство У.Т. Гранта, о котором мы поговорим позже, также во многом связаны с плохой системой контроля. Гораздо меньше читателям известно о бесчисленных банкротствах мелких фирм. Стоявшие во главе их предприниматели не понимали важности функции контроля, и допущенные ошибки накладывались и нарастали, пока не происходило банкротство фирмы или она не начинала нести серьезные финансовые потери.

Еще более распространенной является ситуация, при которой организация не гибнет, а существует, но постоянно переходит из одного кризиса в другой. Поразительно большое число достаточно опытных руководителей считает, что в их бизнесе такое состояние неизбежно. Они, конечно, чувствуют, что другие фирмы решают аналогичные проблемы как-то проще, без крайнего напряжения сил, но их собственные дела мчатся как дикий мустанг по краю пропасти, и нет ни времени, ни сил остановиться, оглянуться и отвернуть от края. На самом деле ничто не может быть более обманчивым, чем эта картина. Конечно, время от времени некая случайная ситуация может развиваться слишком быстро, чтобы организация сразу могла зафиксировать ее и выработать линию поведения, но в большинстве случаев нет никакой необходимости постоянно прибегать к методам кризисного управления.

функция контроля — это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Вот что написано в мудрой китайской книге «И Цзинь» («Книге перемен») еще три тысячи лет назад, задолго до того, как возникли первые идеи науки управления:

«Когда умный человек видит почему он добился успеха, он делает так снова.

Когда же он видит свои ошибки, он не повторяет их».

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.

ПОДДЕРЖАНИЕ УСПЕХА. Равно важной является и положительная сторона контроля, состоящая во всемерной поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. Сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными, т.е. отвечая на вопрос «Насколько мы продвинулись к поставленным целям?», руководство организации получает возможность определить, где организация добилась успехов, а где потерпела неудачу. Другими словами, один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективно способствовали достижению ее общих целей. Именно так мелкие фирмы определяют, в каких областях им расширяться и заключать контракты, и именно так конгломераты типа «Галф энд Уэстерн» определяют, какая из входящих в их состав фирм должна получить большую долю ресурсов, а какую следует продать или расформировать. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, мы получаем возможность достаточно быстро адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды и обеспечить тем самым наибольшие темпы продвижения к основополагающим целям организации.

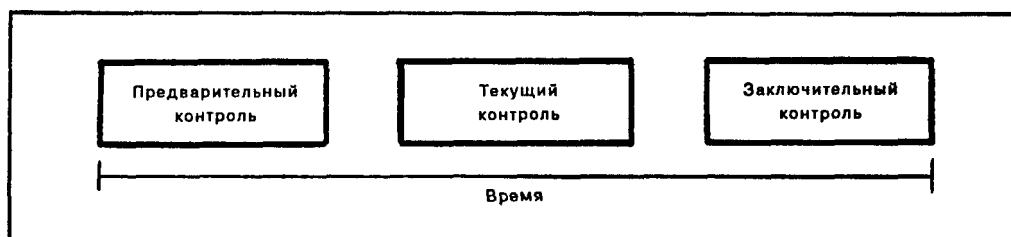


Рис. 14.1. Время осуществления основных видов контроля.

ШИРОТА КОНТРОЛЯ. Контроль — это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Контроль не может оставаться прерогативой исключительно менеджера, назначенного «контролером», и его помощников. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Контроль есть фундаментальнейший элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации. Это обстоятельство станет вам более понятным после того, как мы познакомимся с тремя основными видами контроля: предварительным, текущим и заключительным. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые

результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления (рис. 14.1.).

Предварительный контроль

Контроль напоминает айсберг, большая часть которого, как известно, скрыта под водой. Некоторые наиболее важные виды контроля данной организации могут быть замаскированы среди других функций управления. Так, например, хотя планирование и создание организационных структур редко относят к процедуре контроля, они как таковые позволяют осуществлять предварительный контроль над деятельностью организации. Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ.

Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение — это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. Аналогично, если писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, все это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях — по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ. Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях 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. Для того чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности, необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, предоставляемые нанимаемым. Существенно повысить вероятность привлечения и закрепления в составе организации компетентных работников можно также путем установления справедливых размеров выплат и компенсаций, проведения психологических тестов, а также при помощи многочисленных собеседований с работником в период перед его наймом. Во многих организациях предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и после их найма в ходе курса обучения. Обучение позволяет установить, что же дополнительно нужно добавить и руководящему составу, и рядовым исполнителям к уже имеющимся у них знаниям и навыкам, прежде чем приступать к фактическому исполнению своих обязанностей. Курс предварительного обучения повышает вероятность того, что нанятые работники будут трудиться эффективно.

МАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ. Очевидно, что сделать высококачественную продукцию из плохого сырья невозможно. Поэтому промышленные фирмы устанавливают обязательный предварительный контроль используемых ими материальных ресурсов. Контроль осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. Один из способов предварительного контроля в этой области состоит в выборе такого поставщика, который убедительно доказал свои возможности поставлять материалы, соответствующие техническим условиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ. Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет (текущий финансовый план — *Прим. научн. ред.*), который позволяет также осуществить функцию планирования. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он дает уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. Бюджеты устанавливают также предельные значения затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

Текущий контроль

Как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчиненные сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиваться, они могут перерасти в серьезные трудности для всей организации.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того чтобы осуществлять текущий контроль, таким образом, аппарату управления необходима обратная связь.

СИСТЕМЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ. Обратная связь, в том смысле, в каком этот термин будет использоваться здесь, это данные о полученных результатах. Простейшим примером обратной связи является сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки. Системы обратной связи позволяют руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею задачам.

Контроль при помощи систем обратной связи не является изобретением теории управления организациями. Такие системы — одно из наиболее широко распространенных явлений природы. Все живые организмы для того чтобы выжить, используют системы контроля на базе обратной связи. Поддержание внутренней температуры тела на уровне 36,6°C достигается при помощи автоматической исключительно сложной системы контроля с обратной связью. Вы используете контроль с обратной связью, когда берете в руки какой-либо предмет. Ваши глаза видят этот предмет и посылают соответствующую информацию в мозг, а тот направляет команды мускулам дотянуться, взять и поднести этот предмет поближе. Когда руки направляются к этому предмету, глаза оценивают правильность выбранного направления, а мозг отдает мускулам соответствующие корректировочные команды. Если вы отключите системы обратной связи, закрыв глаза, то, если искомый предмет мал или быстро движется, велика вероятность, что ваши руки не сумеют захватить его из-за отсутствия контроля.

Все системы обратной связи (биологические или организационные) состоят из одних и тех же фундаментальных элементов (табл. 14.1.) и работают на одних и тех же принципах. Примером типичной простой системы контроля с обратной связью может служить термостат и обогреватель, используемый для регулирования температуры жилого помещения. Задача этой системы, в которой вы являетесь элементом, задающим конкретную цель, состоит в поддержании температуры помещения на определенном уровне. Термометр термостата является датчиком, осуществляющим мониторинг и измерение внешнего фактора, т.е. температуры воздуха. Если измерения показывают, что температура выше или ниже заданного уровня, специальный коммутационный механизм преобразует эту информацию в форму, позволяющую системе *начать действовать*, т.е. в данном случае в электрические импульсы, которые включают или выключают обогреватель. До той поры, пока температура воздуха остается ниже заданного уровня, термостат продолжает передавать обогревателю команду продолжать работать. Когда датчик получает информацию о том, что температура достигла требуемого уровня, он посылает электрический импульс, отключающий нагреватель. Процесс этот повторяется всякий раз, когда температура падает ниже требуемого уровня. При этом термостат и обогреватель действуют в качестве системы контроля, корректирующей отклонения температуры воздуха в помещении от заданного уровня. При условии, что такая система работает нормально, она будет обеспечивать соблюдение условий комфорта в данном помещении.

Системе термостат-обогреватель присущ ряд ограничений, характерных для всех систем с обратной связью. Эффективность датчика определяется его точностью. Если термометр измеряет температуру воздуха не точно, то и температура помещения будет, соответственно, отличаться от требуемого уровня. Кроме того, эта система не может реагировать на изменения температуры быстрее, чем это позволяют возможности термометра, коммутационного механизма и обогревателя. Помимо этого, термостат рассчитан на работу только в определенных климатических условиях. Его функционирование базируется на предположении, что климатические воздействия будут всегда сводиться к тому, чтобы понизить температуру в помещении ниже требуемого уровня. Если погода начнет меняться более радикально, как это, например, происходит летом, то подобная система перестанет функционировать и обеспечивать заданное значение температуры, — она просто не умеет понижать ее. Если вы хотите также предусмотреть и воздействие летней жары, вам понадобится устанавливать более сложную систему, которая может выбирать режим нагрева или охлаждения. (Конечно, такая система будет стоить дороже, и использование более эффективного механизма может оказаться не по карману).

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ С ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ. Системы контроля с обратной связью, используемые в управлении, во многом похожи на описанный выше термостат. И те и другие системы влияют на «входы», чтобы достичь требуемых характеристик на «выходе». «Входом» для организационных систем с обратной связью являются все виды ресурсов: материальных, финансовых и человеческих. «Выходом» таких систем являются товары или услуги. Но есть одно очень важное отличие. Система термостат — обогреватель — это *замкнутая* система контроля, т.е. она работает непрерывно и автоматически без внешнего вмешательства. Большинство организационных систем контроля с обратной связью относятся к открытым, или незамкнутым системам. Внешний для таких систем элемент — руководитель-менеджер, регулярно воздействует на эту систему, внося изменения как в ее цели, так и в функционирование. В управлении необходимы системы именно открытого типа, поскольку на организацию оказывают воздействия очень много переменных величин.

Таблица 14.1. 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

Отклонения, на которые система должна реагировать, чтобы достичь своих целей, могут вызываться как внешними, так и внутренними факторами. К числу внутренних факторов следует отнести проблемы, связанные с переменными величинами, описанными в гл. 3. Внешние факторы — это все то, что воздействует на организацию из окружающей ее среды: конкуренция, принятие новых законов, изменения технологии, ухудшение общей экономической ситуации, изменения системы культурных ценностей и многое другое, что мы обсуждали ранее. Вполне допустимо рассматривать управление в основном как попытку обеспечить функционирование организации в качестве системы с эффективной обратной связью, т.е. как системы, обеспечивающей выходные характеристики на заданном уровне, несмотря на воздействие внешних и внутренних отклоняющих факторов. Однако, как мы с вами уже поняли, хорошее управление выходит далеко за рамки простого стремления обеспечить статус кво и адекватно реагировать на возникающие проблемы. Если организация не стремится адаптироваться и усовершенствовать свою деятельность, изначально заняв активную позицию, она вряд ли останется эффективной в долгосрочном плане.

Заключительный контроль

При текущем контроле используется обратная связь в ходе проведения самих работ для того, чтобы достичь требуемых целей и решить возникающие проблемы прежде, чем это потребует слишком больших затрат. В рамках *заключительного контроля* обратная связь используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми.

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, по мнению профессора Уильяма Ньюмена, специализирующегося по вопросам управления, он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно. По словам Ньюмена, измерять результативность и давать соответствующие вознаграждения необходимо «для того, чтобы сформулировать будущие ожидания о существовании тесной связи между фактическими результатами и вознаграждением».

В следующем разделе, где процесс контроля будет рассмотрен подробно, мы увидим, что контроль не только позволяет выявлять проблемы и реагировать на них так, чтобы достигнуть намеченных целей, но и помогает руководству решить, когда нужно вносить радикальные изменения в деятельность организации.

ПРОЦЕСС КОНТРОЛЯ

В *процедуре контроля* есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

Установление стандартов

Первый этап процедуры контроля демонстрирует, насколько близко, в сущности, слиты функции контроля и планирования. Стандарты — это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Эти цели явным образом вырастают из процесса планирования. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации.

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличаются две очень важные особенности. Они характеризуются наличием *временных рамок*, в которых должна быть выполнена работа, и *конкретного критерия*, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Примеры

целей, которые можно использовать в качестве стандартов контроля: получить прибыль в размере 1 млн. долл. в 1987 г. или уменьшить количество, воздерживающихся от голосования на 3%. Конкретный критерий (в данном случае 1 млн. долл.) и определенный период времени (один год) называются показателями результативности (рис. 14.2.). 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?» и «Что осталось не сделанным?» Так, например, если руководство обнаруживает, что за первые полгода прибыль фирмы составила только 400 тыс. долл., то оно понимает, что необходимо существенно поднять производительность, чтобы достичь намеченной цели: заработать 1 млн. долл. к концу года.

Относительно легко установить показатели результативности для таких величин как прибыль, объем продаж, стоимость материалов потому, что они поддаются количественному измерению. Но некоторые важные цели и задачи организаций выразить в числах невозможно.

Например, повышение морального уровня, рассматриваемое в качестве цели, выразить в числовых показателях очень трудно или зачастую вообще невозможно. Невозможно точно приписать тому или иному уровню морали численное значение или выразить его через эквивалентную сумму долларов. Но организации, работающие эффективно, стремятся обойти трудности, связанные с выражением целей в количественном виде, и им это удается. Так, например, информацию о духовном уровне и состоянии работников можно получить посредством различного рода обследований и опросов. Более того, некоторые из этих, явно не поддающихся количественному измерению величин, можно представить в численном виде *косвенно*, измеряя некоторый показатель. Малое количество увольнений, например, обычно является проявлением удовлетворенности работой. Таким образом, количество увольнений может использоваться как показатель результативности при выработке стандартов в области удовлетворенности работой. Например, руководители высшего звена могут установить в качестве цели на следующий год уменьшение количества увольнений с 10 до 6%.



Рис. 14.2. Первый этап процесса контроля.

Опасность использования косвенных проявлений каких-либо величин вместо прямых измерений этих величин состоит в том, что на эти измеряемые косвенные проявления могут оказывать воздействие и совершенно другие переменные. Продолжая наш пример, отметим, что низкая частота увольнений может отражать не высокую степень удовлетворенности работой, а общее плохое состояние экономики. Другими словами, люди могут оставаться на этой работе не потому, что их потребности здесь по-настоящему удовлетворяются, а потому, что они считают, что найти другую работу будет достаточно трудно. Менеджеру нужно все время быть настороже и научиться отделять симптомы от истинных причин. Существенно важно, чтобы руководители ясно осознавали, что в данной конкретной ситуации на результаты их действий будут оказывать влияние очень многие факторы.

Невозможность выразить показатель результативности непосредственно в количественной форме не должна служить оправданием (а зачастую именно так и бывает) того, чтобы не устанавливать контрольных стандартов в этой области вообще. Даже субъективный показатель, при условии, что осознается его ограниченность, лучше, чем ничего. Руководство не может эффективно осуществлять контроль без показателя результативности *какого-либо* типа. Неизбежным следствием отсутствия такого показателя является управления по *наитию*, которое фактически уже руководством и не является, а есть просто реакция на ситуацию, вышедшую из-под контроля. Ряд отлично управлявшихся по другим параметрам организаций столкнулись с очень серьезными проблемами из-за того, что не сумели установить показателя результативности в таких трудно поддающихся измерению областях как социальная ответственность и этика.

Область, в которой установить показатели результативности особенно трудно, это НИОКР. Предпринимавшиеся многочисленные попытки разработать объективные меры измерения результативности в этой сфере оказывались безуспешными. К традиционно используемым здесь показателям относится число патентов, публикаций, отчетов и завершенных проектов. Все эти показатели делают упор на определение производительности и эффективности НИОКР, оставляя за скобками вопрос о направленности НИОКР и полезности их проведения для организации в целом. Служат ли все эти патенты, публикации, завершенные проекты стремлению диверсифицировать деятельность фирмы или проникнуть на новые рынки? Если фирма

имеет какие-либо предпочтительные для нее области деятельности (а обычно это так), то направленность НИОКР имеет очень большое значение.

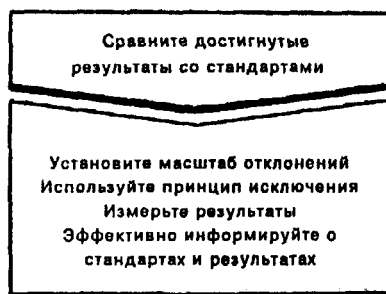


Рис. 14.3. Второй этап процесса контроля.

За последние годы менеджеры, занятые в области исследований и разработок, осознали, что некоторая нематериальность работ в этой сфере вовсе не может служить поводом для того, чтобы полагаться в управлении ею либо исключительно на интуицию, либо использовать в качестве единственной базы оценки результативности неадекватные ей показатели. Опрос 400 менеджеров, занятых в сфере НИОКР и представлявших 40 отраслей промышленности, показал, что одними из наиболее широко распространенных показателей, используемых для оценки результативности исследований и разработок, являются «достижение целей организации» и «процент работ, принятых и одобренных фирмой». Эти показатели в сочетании с показателями эффективности выполнения работ позволяют установить, что проведение НИОКР не только эффективно само по себе, но и полезно для организации.

Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом он или она принимают и еще одно очень важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На этой, второй стадии процедуры контроля дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, зачастую является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке (рис. 14.3.).

МАСШТАБ ДОПУСТИМЫХ ОТКЛОНЕНИЙ И ПРИНЦИП ИСКЛЮЧЕНИЯ. Показатель результативности дает четкую и ясную цель для направления усилий членов организации. Однако, за исключением ряда специальных случаев, организациям редко бывает необходимо ни на йоту не отклоняться от поставленной цели. На самом деле, одна из характерных черт хорошего стандарта системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реалистичные допуски параметров цели.

Возьмем, например, большой универсальный магазин, такой как «Мейсис» в Нью-Йорке, совершающий продажи на сотни миллионов долларов. Предположим для удобства, что цель «Мейсис» — в наступающем году добиться уровня продаж в 365 млн. долл., т.е. 7 млн. долл. в неделю. Если объем продаж во вторую неделю марта составил 6,8 млн. долл., то у «Мейсис» мало поводов для тревоги. Нехватка 200 тыс. долл., которые могут сделать банкротом обычного среднего розничного торговца, для «Мейсис» — всего лишь незначительное отклонение от стандартного уровня. Весьма вероятно, что в следующую неделю объем продаж повысится и с лихвой перекроет эту недостачу. Суть в том, что объем продаж должен в среднем составлять 7 млн. долл. в неделю, но не равняться 7 млн. долл. каждую неделю. Если бы система контроля у «Мейсис» работала так, что реагировала бы на каждое незначительное изменение недельного объема продаж и заставляла бы предпринимать соответствующие действия (начинать рекламную кампанию, нанимать новых коммивояжеров), то руководство должно было бы полностью сосредоточиться на контроле, забросив все остальные дела. В связи с этим руководство высшего звена устанавливает **МАСШТАБ ДОПУСТИМЫХ ОТКЛОНЕНИЙ**, в пределах которого отклонение полученных результатов от намеченных не должно вызывать тревоги. Мелкий бизнесмен может сделать то же самое, только масштаб отклонений будет у него меньше.

Определение масштаба допустимых отклонений — вопрос кардинально важный. Если взят слишком большой масштаб, то возникающие проблемы могут приобрести грозные очертания. Но, если масштаб взят слишком маленьким, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, что весьма разорительно и требует много времени. Такая система контроля может парализовать и дезорганизовать работу организации и будет скорее препятствовать, чем помогать достижению целей организации. В подобных

ситуациях достигается высокая степень контроля, но ПРОЦЕСС КОНТРОЛЯ становится неэффективным. Типичным примером подобного рода может служить любая ситуация, при которой необходимо пройти через множество бюрократических инстанций, чтобы получить разрешение на что-либо. Многие правительственные программы были признаны неэффективными именно потому, что большая часть денег тратилась на управление программой и на обеспечение надлежащего контроля за ней, а не на реализацию самой сути программы.

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономным. Преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование. Затраты на систему контроля состоят из затрат времени, расходуемого менеджерами и другими работниками на сбор, передачу и анализ информации, а также из затрат на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля, и затрат на хранение, передачу и поиск информации, связанной с вопросами контроля. В коммерческой организации, если прибыль, возникающая при осуществлении контроля, меньше затрат на него, то такой контроль неэкономичен и непродуктивен. Один из способов возможного увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании МЕТОДА УПРАВЛЕНИЯ ПО ПРИНЦИПУ ИСКЛЮЧЕНИЯ. Часто этот метод называется ПРИНЦИПОМ ИСКЛЮЧЕНИЯ, и состоит он в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов. Развивая этот принцип, отметим, что те действия, которые изначально имеют совершенно тривиальный характер, не следует даже и измерять.

Основная проблема, конечно, состоит в том, чтобы определить по-настоящему важные отклонения. Перевод их непосредственно в денежный эквивалент, хотя и достаточно очевиден, но не всегда оправдан.

То, что тривиально в одной ситуации, может иметь совершенно другой смысл в ином контексте. Так, например, для «Дженерал Моторс» ничего не значит, если объем недельных продаж окажется на 1 млн. долл. ниже запроектированной суммы. Но если «Дженерал Моторс» не удастся проконтролировать качество 50-центовой детали, она вынуждена будет впоследствии забрать на доработку сотни тысяч уже проданных автомашин.

ИЗМЕРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ. Измерение результатов, позволяющих установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты, — это самый трудный и самый дорогостоящий элемент контроля. Для того чтобы быть эффективной, система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю. Вначале необходимо выбрать единицу измерения, причем такую, которую можно преобразовать в те единицы, в которых выражен стандарт. Так, если установленный стандарт — это прибыль, то измерение следует вести в долларах или процентах, в зависимости от формы выражения стандарта. Если контролируется неучастие в голосовании или увольнение с работы, то измерение должно вестись в процентах. В качестве общего правила можно отметить, что стандарт в специфической форме предопределяет те величины, которые впоследствии должны быть измерены.

ПРИМЕР 14.1.

Механизм контроля в фирме «Бритиш Телеком»

В фирме «Бритиш Телеком» центральным элементом системы финансового контроля является бюджет. Процесс формирования бюджета начинается с разработки пятилетнего плана. Этот план — очень детальный. Значительное внимание в нем уделяется возможному состоянию рынков и конкуренции. Он составляется в форме балансового отчета с указанием возможных прибылей и убытков. Затем на основании пятилетнего плана менеджеры отделений разрабатывают детализированные бюджеты своих отделений. Особое внимание они уделяют возможным доходам и расходам, обеспечивающим выполнение пятилетнего плана. Для того, чтобы обеспечить сопоставимость данных по различным отделениям, руководство фирмы «Бритиш Телеком» требует, чтобы во всех отделениях бухгалтерская отчетность и расчет производственных издержек велись в сопоставимой форме. После того как формирование пятилетнего плана и детализированных бюджетов завершено, бюджеты становятся основными контрольными документами организации. Процедура контроля включает проведение ежемесячных и ежеквартальных обзорных совещаний на уровне правления отделения, на которых реально проведенная деятельность и достигнутый уровень издержек сопоставляется с запланированными показателями. При возникновении отклонений соответствующие менеджеры должны быть готовы объяснить их причины.

Система контроля служит также инструктивно-справочной системой для тех, кто участвует в выработке решений. В рамках бюджетов отделений устанавливаются лимиты капитальных вложений. Руководители отделений могут принимать решения об инвестициях в пределах сумм, указанных в бюджете, и в пределах очень небольших сумм, если соответствующие затраты в бюджете не указаны. Для больших капитальных затрат по крупным проектам, а также по направлениям, отсутствующим в бюджете, необходимо согласие руководства более высокого уровня.

Выбор подходящей единицы измерения — это зачастую наиболее легкая часть проведения контрольных измерений, обеспечивающих, как в конечном счете и весь контроль, достижение целей организации. Равно важно, чтобы скорость, частота и точность измерений тоже были согласованы с деятельностью, подлежащей контролю. Так, например, фармацевтическая фирма должна осуществлять исключительно строгий и точный контроль за качеством своей продукции. Даже микроскопическое количество примесей может буквально убить покупателя. Поэтому система измерений при контроле качества продукции в фирме — производителе лекарств должна быть исключительно точной и действовать достаточно оперативно, чтобы отсортировать брак прежде, чем он уйдет с фабрики. Однако, несмотря на необходимость высококачественных измерений, производитель лекарств не может таким образом проверять большую часть своей продукции, поскольку такие измерения разрушают лекарства. Если проводить измерения чрезмерно часто, то это будет очень дорого, и лишь немногие позволят себе купить такой дорогой товар. Все эти эффекты прямо противоположны тем социальным и финансовым целям, которые ставят перед собой фармацевтические фирмы. Поэтому эти фирмы подвергают полной проверке лишь отдельные выборки образцов лекарств из каждой партии. Другими словами, измерения проводятся лишь настолько часто, чтобы обеспечить высокую вероятность безопасности покупателей.

Аналогично, большинство организаций не слишком часто проводят аудиторские проверки (об этом методе контроля будет рассказано ниже) и инвентаризацию материальных запасов. Если изготовитель будет каждый день пересчитывать запасы материалов, он будет точно знать, например, сколько он теряет из-за воровства. Но фирма в этом случае ничего другого не сможет предпринимать, потому что все свое время будет занята подсчетами. Поэтому большинство фирм-изготовителей проводят крупные инвентаризации, примерно, раз в шесть месяцев. По опыту они знают, что за этот период потери от воровства будут в пределах допустимых отклонений. Банки, напротив, подсчитывают свою выручку каждый день, поскольку деньги — это необычайно привлекательный предмет для кражи. Однако тщательные аудиторские проверки всех своих бухгалтерских записей они осуществляют достаточно редко. Вот почему отдельным мошенникам иногда удается совершать хищения и оставаться незамеченными.

Использование компьютеров для контрольных измерений сделало эти проверки гораздо более оперативными, дешевыми и точными. Компьютеризированные кассовые аппараты, используемые фирмами «Сиро и «Дж. К. Пенни», позволяют определять и выдавать в табличной форме данные о состоянии наличности и материальных запасов на момент покупки. Если объем продаж и запасов достаточно велик, то подобный метод становится многократно дешевле традиционных бухгалтерских книг и тому подобных способов отчетности и регистрации информации. В примере 14.1. рассматривается использование бюджета в качестве инструмента контроля.

Однако любая система сбора и обработки информации относительно дорога. Стоимость проведения измерений зачастую является наиболее крупным элементом затрат во всем процессе контроля. Часто именно этот фактор определяет, а стоит ли вообще осуществлять контроль. Поэтому, в частности (из-за высокой стоимости измерений), менеджер должен избегать искушения измерить все и как можно точнее. Если проводить измерения подобным образом, то затраты на систему контроля будут столь велики, что ее стоимость превзойдет возможные доходы от ее применения. (В коммерческой деятельности цель проведения измерений состоит в увеличении прибыли, а не в том, чтобы точно установить, что же происходит на самом деле).

ПЕРЕДАЧА И РАСПРОСТРАНЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ. Распространение информации играет ключевую роль в обеспечении эффективности контроля. Для того чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо обязательно довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять необходимые решения и действия. Желательно также быть полностью уверенным, что установленные стандарты хорошо поняты сотрудниками. Это означает, что должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты и теми, кто должен их выполнять.

Основные трудности, возникающие на пути сбора и распространения контрольной информации, связаны с различными коммуникационными проблемами, о которых мы говорили раньше. В то время как часть данных собирается и обрабатывается ЭВМ, большая часть информации должна быть обработана человеком. Присутствие человека в этой цепочке сопряжено с возможным искажением информации, на основе которой должны приниматься решения в области контроля. Искажения информации могут сыграть очень значительную роль в тех случаях, когда неизбежны субъективные оценки. Хорошим примером в этом отношении может служить попытка оценки результативности труда управленца. Организации необходимо знать, кто из ее менеджеров хороший работник, а кто плохой. Но точно и эффективно определить это трудно, особенно для руководителей низшего звена, на которых не возлагается ответственность за достижение заданных уровней прибыльности и расходов. Однако, если сформулировать конкретные цели, критерии и стандарты, то оценить результативность менеджера можно с минимальными искажениями и более объективно.

И снова отметим, что существуют очевидные свидетельства того, что если активно искать содействия

людей, затрагиваемых мерами контроля, то это увеличит взаимное доверие, улучшит распространение информации и, таким образом, способствует повышению эффективности системы контроля. Программно-целевое управление, рассматриваемое в гл. 10, в настоящее время также является популярным способом привлечения менеджеров к активному участию в процедуре контроля.

Участие сотрудников организации в процедуре контроля может быть вполне эффективным и на самых нижних уровнях управления. В фирме по производству бумаги, известной одному из авторов, рабочих на производственных линиях обучали основным понятиям бухгалтерской отчетности и экономики производства с тем, чтобы все они могли понять и оценить важность выполнения установленных в их работе стандартов. Рабочим также сообщали данные о стандартах, установленных в фирмах-конкурентах, и объясняли, почему так важно, чтобы они трудились эффективно и производительно. Иногда особенно важно обеспечить фактическое участие подчиненных в разработке стандартов, хотя это обычно является прерогативой менеджера. В одной из работ показано, что обеспечение участия широкого круга сотрудников в выработке решений и установке целей при формировании бюджета способствовало более интенсивному вовлечению сотрудников в деятельность этой организации и стремлению коллектива достичь общих целей организации.

За последние годы достигнуты очень большие успехи по распространению информации, имеющей исключительно количественный характер. Сейчас менеджер имеет возможность получить важную информацию в синтезированном виде с уже проведенными необходимыми сопоставлениями почти в момент поступления исходных данных. Некоторые специалисты полагают, что новые средства обработки контрольной информации с исключительно высокой скоростью открывают сегодня возможности создания гигантских организаций. Конечно, сегодня нет ни одной крупной организации, в которой для целей контроля не использовались бы компьютеры. Более подробно мы рассмотрим эти новые информационно-управляющие системы в следующих разделах.

ОЦЕНКА ИНФОРМАЦИИ О РЕЗУЛЬТАТАХ. Заключительная стадия этапа сопоставления заключается в оценке информации о полученных результатах. Менеджер должен решить, та ли, что нужно, информация получена, и важна ли она. Важная информация — это такая информация, которая адекватно описывает исследуемое явление и существенно необходима для принятия правильного решения.

Иногда оценка информации определяется политикой организации. Руководство банка может, например, потребовать от сотрудника, ведающего кредитами, отказать клиенту, если его задолженность превысила определенный процент его доходов или активов. Во многих случаях мерой может служить масштаб допустимых отклонений, установленный ранее. Зачастую, однако, менеджеры должны давать личные оценки и интерпретировать значимость полученной информации и устанавливать корреляцию запланированных и фактически достигнутых результатов. При этом менеджер должен принимать в расчет риск и другие факторы, определяющие выбор того или иного решения. Цель этой оценки состоит в том, чтобы принять решение — необходимо ли действовать, и если да, то как.

Действия

После вынесения оценки процесс контроля переходит на третий этап. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт (рис. 14.4.).

НИЧЕГО НЕ ПРЕДПРИНИМАТЬ. Основная цель контроля состоит в том, чтобы добиться такого положения, при котором процесс управления организацией действительно заставлял бы ее функционировать в соответствии с планом. К счастью, дела не всегда идут плохо. Если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать. В управлении нельзя, однако, рассчитывать на то, что случившееся один раз, повторится снова. Даже наиболее совершенные методы должны подвергаться изменениям. Так, например, если система контроля показала, что в каком-то элементе организации все идет хорошо, необходимо продолжать измерять результаты, повторяя цикл контроля.

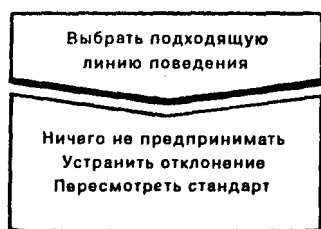


Рис. 14.4. Третий этап процесса контроля.

УСТРАНИТЬ ОТКЛОНЕНИЯ. Система контроля, которая не позволяет устранить серьезные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, бессмысленна. Естественно, что проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонения. В идеале стадия измерений должна показывать масштаб отклонения от стандарта и точно указывать его причину. Это сопряжено с необходимостью эффективной процедуры принятия решений. Поскольку, однако, большая часть работы в организации является результатом объединенных усилий групп людей, то абсолютно точно определить корни той или иной проблемы не всегда представляется возможным. Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий.

Осуществление корректировки может быть достигнуто путем улучшения значения каких-либо внутренних переменных факторов данной организации, усовершенствования функций управления или технологических процессов. Так, например, руководство может считать, что основной переменной величиной, вызывающей отклонение фактических результатов от желаемых, является структура организации. Именно так было с фирмой «Жиллетт». После пяти лет непрерывного снижения доходов отделения ухода за внешностью, занимавшегося выпуском товаров для женщин (таких, как гигиенические кремы «Адорн» и «Тейм»), и отделения туалетных принадлежностей, занимавшегося выпуском товаров для мужчин (таких, как лаки для волос «Райт Гард» и «Зе драй лук»), руководство фирмы пришло к заключению, что организационная структура нуждается в обновлении.

Вследствие изменения системы социальных ценностей у покупателей фирмы «Жиллетт» руководство фирмы решило, что иметь два самостоятельных отделения (ухода за внешностью и туалетных принадлежностей) больше нет необходимости, и соединило их. Дервин ф. Филлипс, президент нового объединенного отделения, заявил: «По мере того, как сближалось понимание и мотивы стремления к прекрасному у мужчин и женщин, многие из нас, здесь в фирме, поняли, что потребности мужчин и женщин в средствах ухода за волосами не так уж и различны». Филлипс таким образом пришел к заключению, что содержания двух самостоятельных отделений чрезмерно дорого и сковывает инициативу фирмы. Так, например, когда была сформулирована стратегия маркетинга средства «Ультра Макс», предназначенного как для мужчин, так и для женщин, оба отделения стали яростно конкурировать друг с другом за право его производства. Эта постоянная внутренняя борьба и наличие дублирующих структур приводило к тому, что оба этих отделения, по мнению руководства фирмы, впали в состояние летаргии.

Важно подчеркнуть, что причиной возникающих проблем может быть любая переменная величина и что вклад в отклонение полученных результатов от желаемых может давать сочетание различных факторов. Естественно поэтому менеджер не может выбрать какое-то одно корректирующее действие только потому, что оно решает только что возникшую проблему. Прежде, чем выбирать корректирующее действие, необходимо взвесить все имеющиеся отношения к данной проблеме, внутренние переменные и их взаимосвязи. Поскольку все подразделения организации так или иначе связаны между собой, любое крупное изменение в одном из них затронет всю организацию. Вот почему менеджер должен вначале убедиться, что предпринимаемое им корректирующее действие не создаст дополнительных трудностей, но поможет их разрешить. Профессор Джон Коттер из Гарвардского университета так иллюстрирует эту потенциально важную проблему:

«...Президент одной промышленной наукоемкой фирмы на протяжении четырех лет заменил или уволил трех руководителей инженерно-технической службы. Каждый раз он поступал так потому, что процесс разработки новой продукции фирмой шел плохо. Он никогда не принимал в расчет возможность того, что эта проблема порождается другими факторами, некоторые из которых не зависят от действий руководителя инженерно-технической службы. Последующий анализ ситуации, проведенный администрацией корпорации, которая приобрела эту фирму, привел именно к такому заключению. По ее мнению, возникновение проблем было обусловлено сочетанием различных факторов и, в том числе, существованием несоответствующих делу неформальных норм, отсутствием определенных типов формальной координации и специфическим отношением ко всему этому президента фирмы. Эти выводы подтвердились тем, что все три бывших директора сделали успешную карьеру в качестве руководителей инженерно-технических отделений в других промышленных фирмах, действующих в области высокой технологии».

Кроме того, хотя временами это может быть очень трудно, опытный менеджер старается избегать решений, которые в краткосрочном плане сулят преимущества, однако, в долгосрочном влекут за собой большие затраты. Так, например, несколько лет назад руководитель отделения одной из фирм столкнулся с падением объема продаж и решил уволить одну треть персонала. Его анализ ситуации состоял в следующем. «Если спад продолжится, мы переживем его с минимальными потерями. Если же дела пойдут не так плохо, как мы сейчас думаем, то через некоторое время мы снова найдем большую часть рабочих. Самое важное, что мое отделение при этом достигнет таких же показателей прибыльности, как и в последнем квартале. Если учесть, что это был за год, то премии и дополнительные льготы мне обеспечены».

Этот менеджер был более всего заинтересован в сохранении прибыльной фирмы. Но меньше, чем через год последствия его решения оказались катастрофическими. Суть стратегии фирмы в области трудовых ресурсов состояла в том, чтобы любой ценой избежать появления на ее предприятиях профсоюзов и таким образом избежать дополнительных затрат, связанных с соблюдением жестких норм техники безопасности, с ограничением права на увольнение, с забастовками и т.п. Рабочие при первой же возможности проголосовали

за создание у них отделения профсоюза, главным образом, из-за решения этого менеджера об увольнениях. Итак, хотя в краткосрочном плане менеджер и добился сохранения уровня прибыльности, в целом фирма утратила одно из самых важных своих преимуществ в конкурентной борьбе.

ПЕРЕСМОТР СТАНДАРТОВ. Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться нереальными, потому что они основываются на планах, а планы — это лишь прогнозы будущего. При пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты.

Часто случается так, что система контроля указывает на необходимость пересмотра планов. Если, например, почти все коммивояжеры превышают свои квоты на 50%, то, видимо, это — слишком низкая квота, и она не может служить стандартом приемлемой результативности. Успешно действующие организации зачастую вынуждены пересматривать свои стандарты в сторону повышения. Кроме того, временами оказывается, хотя это и не должно происходить слишком часто, — что планы составлены чересчур оптимистично. Поэтому стандарты подчас надо пересматривать и в сторону понижения. Стандарты, требования которых выполнить очень трудно, фактически, делают тщетными стремления рабочих и менеджеров достичь сформулированных целей и сводят на нет всю мотивацию. Как и в случае с корректирующими действиями различного типа, необходимость радикального пересмотра стандартов (в сторону повышения или понижения) может служить симптомом проблем, возникших либо в процессе собственно контроля, либо в процессе планирования. На рис. 14.5. дана полная модель процесса контроля.

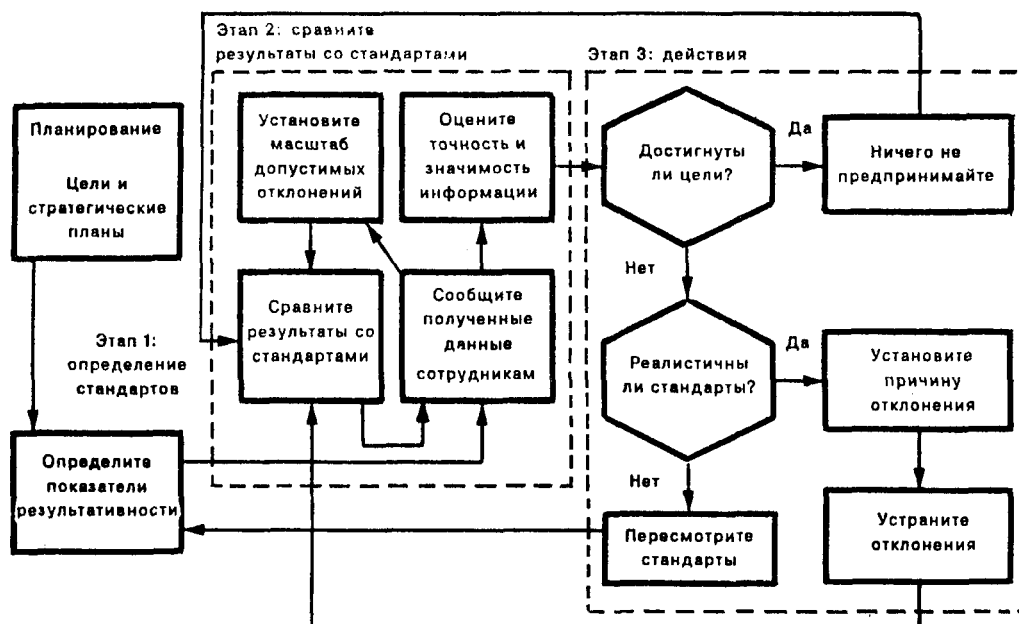


Рис. 14.5. Модель процесса контроля.

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНТРОЛЯ

Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей.

Конечно, то обстоятельство, что контроль оказывает сильное и непосредственное воздействие на поведение, не должно вызывать никакого удивления. Менеджеры часто намеренно делают процесс контроля нарочито видимым, чтобы оказать воздействие на поведение сотрудников и заставить их направить свои усилия на достижение целей организации. Так, например, каждого банковского служащего, осуществляющего какие-либо сделки, совершенно недвусмысленно предупреждают, что каждый доллар банка должен проходить по счетам каждый день. Денежные расчеты часто проверяются и перепроверяются старшими служащими, как об этом и говорилось в предупреждении. Аналогично, никто не делает секрета из регулярных проверок качества изделий на заводах. Те сотрудники фирм, которые обладают правом выдавать кредиты или подписывать чеки, твердо знают, что вся финансовая отчетность будет тщательно проверена независимыми аудиторам.

Идея, лежащая в основе желания сделать процесс контроля наглядным и видимым, состоит не в том, чтобы зафиксировать ошибки или мошенничество, а в том, чтобы предотвратить их. Менеджеры надеются, что сотрудники, зная о том, что контроль существует и действует эффективно, будут сознательно стараться избегать ошибок, сомнительных сделок и т.п. В свою очередь, это увеличивает возможности контроля максимально сближать реальные результаты с намеченными.

Возможные негативные последствия

К сожалению, хотя большинство менеджеров хорошо знает о том, что процесс контроля может быть использован для оказания положительного воздействия на поведение сотрудников, некоторые забывают о возможностях контроля вызывать непреднамеренные срывы в поведении людей. Эти негативные явления часто являются побочными результатами наглядности действия системы контроля.

ПОВЕДЕНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА КОНТРОЛЬ. Сотрудники организации обычно знают, что для оценки результативности их деятельности руководство применяет различные методы контроля. Они знают, что их ошибки и достижения в тех областях, где руководство установило стандарты и наиболее последовательно выполняет процедуру контроля, послужат со всей очевидностью основанием для распределения вознаграждений и наказаний. Поэтому, если сказать, что подчиненные обычно делают то, что начальство хочет увидеть от них при проверке, будет чаще всего правдой.

Анализируя воздействие контроля на поведение людей, Хемптон, Саммер и Уэббер отметили следующее. «Сам факт измерения результатов влияет на поведение людей, работу которых обследуют. Когда начальство измеряет результаты работы подчиненных, оно тем самым включает цепочку познавательных и мотивационных эффектов. Подчиненные стремятся интерпретировать эти измерения как процессы, которые определяют важнейшие аспекты их работы. Они реагируют на это, пытаясь зафиксировать измерения на уровне, который подлежит вознаграждению». В некоторых исследованиях подтверждается тенденция сотрудников всячески подчеркивать работу в тех областях, где проводятся измерения, и пренебрегать той, где подобных измерений не проводится. Такой тип поведения называется **ПОВЕДЕНИЕМ, ОРИЕНТИРОВАННЫМ НА КОНТРОЛЬ**. Необходимо тщательно спроектировать систему контроля с учетом подобных эффектов, иначе она будет направлять сотрудников на то, чтобы хорошо выглядеть при проведении контрольных измерений, а вовсе не на то, чтобы достичь целей организации.

Например, такая проблема иногда может возникнуть, если оценивать работу коммивояжеров только на основе объема их продаж. Опытные коммивояжеры знают, что звонок в уже знакомое место с большей вероятностью приведет к продаже их товара, чем звонок в незнакомое место. Таким образом, если объем проданных ими товаров в долларах будет единственной оценкой их работы, то коммивояжеры будут сосредоточивать свои усилия на уже знакомых покупателях, не заботясь о перспективах. Если в перечень общих целей организации входит также увеличение ее доли на рынке, чего можно достичь только путем привлечения новых покупателей, то, очевидно, что такое поведение коммивояжеров может привести к отрицательным последствиям. Так, в частности, если фирмы-конкуренты будут успешно увеличивать свои доли на рынке, то доля данной организации будет прогрессирующе уменьшаться.

Аналогично, если при оценке деятельности коммивояжеров исходить только из достигнутого ими объема продаж и не учитывать степени удовлетворения ими потребностей покупателя и уровень его обслуживания, то коммивояжеры могут и проигнорировать решение этих жизненно важных задач. Они, например, могут не позвонить клиенту после исполнения его заказа и не спросить, не возникло ли у него каких-либо проблем, не реагировать на возникновение таких проблем и даже не информировать покупателей о новых товарах, представляющих для них потенциальный интерес. Кроме того, если не оценивать коммивояжеров по количеству и качеству информации, нужной их организации и передаваемой ими в отдел маркетинга, то они такую информацию или вообще предоставлять не станут, или будут делать это от случая к случаю. При этом организации значительно труднее достичь важных целей, связанных с разработкой и внедрением новой привлекательной продукции в ответ на изменение потребностей покупателей. В итоге можно заключить, что односторонний контроль может обеспечить эффективное достижение какой-либо одной цели организации, но в долгосрочном плане он будет препятствовать достижению интегральных целей организации во многих важных областях.

Эта проблема получила дополнительное освещение в исследованиях по практическим вопросам управления в Советском Союзе, где недавно были начаты эксперименты с различными формами материального вознаграждения в целях повышения производительности труда. Оказалось, что когда менеджеров вознаграждали за повышенный объем выпуска продукции, они добивались этих целей за счет отказа от текущего ремонта и планово-предупредительного техобслуживания производственного оборудования. Это приводило к тому, что в последующие периоды времени, когда возникали проблемы ремонта оборудования, выпуск продукции падал. Если же проведение текущего ремонта и планово-предупредительного техобслуживания тоже использовать в качестве стандартов, то подобных трудностей не возникнет.

ПОЛУЧЕНИЕ НЕПРИГОДНОЙ ИНФОРМАЦИИ. Другой потенциальный поведенческий эффект контроля заключается в том, что он может побуждать людей выдавать организации непригодную информацию. Так, например, выдвигая новый проект или предлагая новый бюджет, менеджеры могут переоценить объем необходимых ресурсов и недооценить объем возникающих доходов. Если руководство высшего звена по привычке уменьшает бюджетные заявки в ходе их анализа (это один из видов контроля), то завышение заявок

увеличивает вероятность того, что нижестоящие менеджеры получают именно те суммы, которые им действительно нужны. Кроме того, если деятельность менеджеров оценивается по тому, насколько хорошо они укладываются в бюджетные рамки, то запрашивая денег больше, чем нужно, они оставляют себе некоторую лазейку. Такие менеджеры могут совершать ошибки, но в то же время формально их деятельность будет оцениваться достаточно высоко. Аналогично менеджеры могут стараться устанавливать заниженные цели, увеличивая вероятность реального их достижения и получения вознаграждения в период подведения итогов. Проблема, возникающая в этих случаях, состоит в том, что контролеры не знают, сколько и каких ресурсов надо затратить и каких целей организация может достичь на самом деле. Все это может привести к тому, что будут упущены важные возможности для развития организации.

Рекомендации науки о поведении по проведению эффективного контроля

Ньюмен сформулировал несколько рекомендаций для менеджеров, которые хотели бы избежать непреднамеренного негативного воздействия контроля на поведение сотрудников и, таким образом, повысить его эффективность. Эти рекомендации таковы.

УСТАНАВЛИВАЙТЕ ОСМЫСЛЕННЫЕ СТАНДАРТЫ, ВОСПРИНИМАЕМЫЕ СОТРУДНИКАМИ. Люди должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки их деятельности, действительно достаточно полно и объективно отражают их работу. Кроме того, они должны понимать, чем и как они помогают своей организации в достижении ее интегральных целей. Если же сотрудники видят, что установленные стандарты контроля не полны и не объективны или же попросту «ловят блох», то они могут игнорировать их и сознательно нарушать или же будут испытывать усталость и разочарование.

Менеджеры должны также стремиться к тому, чтобы установленные ими стандарты были бы искренне восприняты и одобрены теми людьми, чью деятельность они будут определять. Как мы уже отмечали, некоторые авторы считают, что для повышения приемлемости стандартов необходимо, чтобы работники сами принимали участие в их разработке. В одной из работ было показано, что реальное участие сотрудников в выработке решений и формировании целей на этапе разработки бюджета привело к значительно более интенсивному их вовлечению в работу организации по достижению ее целей. Мы опишем конкретные методы привлечения сотрудников к разработке стандартов, когда будем рассматривать программно-целевое управление и разработку бюджета с нулевой базой.

УСТАНАВЛИВАЙТЕ ДВУСТОРОННЕЕ ОБЩЕНИЕ. Если у подчиненного возникают какие-либо проблемы с системой контроля, то у него должна быть возможность открыто обсудить их, не опасаясь, что руководство обидится на это. Профессор Ньюмен считает, что любой руководитель, осуществляющий контроль в организации, — от президента до бригадира — должен откровенно обсудить со своими подчиненными, какие значения ожидаемых результатов будут применяться в качестве стандартов в каждой области контроля. Подобное общение должно увеличивать вероятность того, что работники точно поймут истинную цель контроля и помогут установить скрытые упущения в системе контроля, неочевидные для ее создателей из высшего руководства фирмы.

ИЗБЕГАЙТЕ ЧРЕЗМЕРНОГО КОНТРОЛЯ. Руководство не должно перегружать своих подчиненных многочисленными формами контроля, иначе это будет поглощать все их внимание, и приведет к полному беспорядку и краху. Основной вопрос, который надо задавать при введении того или иного типа контроля, следующий «Необходимо ли это для того, чтобы предотвратить или предупредить значительные отклонения от желаемых результатов?» Кроме того, контролеры-руководители не должны проверять работу чаще и тщательнее, чем это необходимо. Иначе, по понятным причинам, это может просто раздражать.

УСТАНАВЛИВАЙТЕ ЖЕСТКИЕ, НО ДОСТИЖИМЫЕ СТАНДАРТЫ. При разработке мер контроля важно принять во внимание мотивацию. Четкий и ясный стандарт часто создает мотивацию уже тем, что точно говорит работникам, чего же ждет от них организация. Однако согласно мотивационной теории ожидания, можно мотивировать людей на работу для достижения только тех целей, которые они склонны считать реальными. Таким образом, если стандарт воспринимается как нереальный или несправедливо высокий, то он может разрушить мотивы работников. Аналогично, если стандарт установлен на столь низком уровне, что достичь его не составляет никакого труда, это обстоятельство может оказывать демотивирующее воздействие на людей с высоким уровнем потребностей в достижении высоких результатов. Хороший менеджер чувствует разницу в потребностях и возможностях подчиненных и устанавливает стандарты с учетом этих различий.

ВОЗНАГРАЖДАЙТЕ ЗА ДОСТИЖЕНИЕ СТАНДАРТА. Если руководство организации хочет, чтобы сотрудники были мотивированы на полную самоотдачу в интересах организации, оно должно справедливо вознаграждать их за достижение установленных стандартов результативности. Согласно теории ожидания существует четкая взаимосвязь между результативностью и вознаграждением. Если работники не ощущают такой связи или чувствуют, что вознаграждение несправедливо, то их производительность в будущем может упасть.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЯ

Поведение людей, естественно, не единственный фактор, определяющий эффективность контроля. Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

Стратегическая направленность контроля

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен иметь стратегический характер, т.е. отражать общие приоритеты организации и поддерживать их. Относительная сложность оценки какого-либо вида деятельности в количественном виде или измерения ее результативности по принципу затраты — эффект никогда не должна служить критерием для решения — нужно ли вводить механизм контроля. Деятельность в областях, которые не имеют стратегического значения, следует измерять не очень часто, и о полученных результатах можно никому и не сообщать до тех пор, пока отклонения не станут необычно большими. Абсолютный контроль над обычными операциями (такими как мелкие расходы) не имеет смысла и будет только отвлекать силы от более важных целей. Открытое неповиновение требованиям вести детальную бухгалтерскую отчетность по всем видам расходов, которое можно часто наблюдать в торговых организациях, это фактически единственный способ, с помощью которого коммивояжеры могут донести до своего руководства ту мысль, что огромные отчеты о расходах — нонсенс, а не разумный контроль.

Но если высшее руководство считает, что какие-то виды деятельности имеют стратегическое значение, то в каждой такой области обязательно должен быть налажен эффективный контроль, даже если эта деятельность с трудом поддается измерению. Естественно, что конкретные области в разных организациях будут разными, но все организации нуждаются в эффективных системах контроля.

Ориентация на результаты

Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. Проведение измерений и оповещение об их результатах важно только как средство достижения этой цели. Если вы хотите сделать контроль эффективным, вы должны тщательно следить за тем, чтобы эти самоочевидные средства контроля не заняли более важного места, чем подлинные цели организации. Например, было бы глупо увольнять лучших коммивояжеров фирмы только потому, что они никогда не представляют отчеты о расходах вовремя.

Более того, бессмысленно провозглашать, что ваша система направлена на получение конкретных результатов, если фактически она не может их достичь. Бесполезно иметь обширную и точную информацию о различных отклонениях от намеченных целей, если эта информация не используется для осуществления необходимых корректирующих действий. Это означает, что информация о результатах контроля важна только тогда, когда доходит до тех лиц, которые обладают правом произвести на ее основании соответствующие изменения. Когда контрольный механизм не срабатывает, то чаще всего причина кроется в том, что необходимо усовершенствовать структуру прав и обязанностей, а не процедуру измерений. Таким образом, чтобы быть эффективным, контроль должен быть интегрирован с другими функциями управления.

В итоге контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечат ее выживание в будущем.

Соответствие делу

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно. Неподходящий механизм контроля может скорее маскировать, а не собирать критически важную информацию. Так, например, общепринято оценивать эффективность торговли путем установки некоторой квоты и сопоставления с ней реального объема продаж в долларах. Но это может привести фирму прямо к огромным потерям, потому что на самом деле успех определяется не объемом продаж, а уровнем прибылей. Многие факторы могут привести к выполнению квоты при фактически низком уровне результативности торговли. Так, например, фирма может предложить необычно высокие скидки или необычайно большой объем послепродажного обслуживания, чтобы тем самым получить новые заказы, или же цены могут возрасти вследствие инфляции. В подобных ситуациях фирма будет терять деньги на каждой продаже, а не зарабатывать их.

Фирма «Хьюлетт-Паккард» недавно установила, что применяемые ею новые технологические процессы сделали традиционные методы контроля издержек непригодными. До 1983 г. в «Хьюлетт-Паккарде» для контроля издержек при производстве печатных плат и интегральных схем использовалась система поштучных заказов. В 1983 г. фирма перешла к производству с повторяющимся циклом, в рамках которого происходило

изготовление, обработка и сборка огромного количества стандартных изделий. Один из ключевых моментов этих процессов массового производства состоит в том, что для их постоянного поддержания работники и материалы непрерывно перераспределяются между отдельными заказами. К сожалению, это требование свело на нет попытки определить и проконтролировать издержки производства каждого заказа при системе поштучных заказов. Определенные таким образом затраты были очень неточны, и рабочие, менеджеры и бухгалтеры были приведены в замешательство из-за невозможности определить истинные издержки производства конкретного заказа. Необходимо было осуществить некоторые усовершенствования системы контроля издержек (включая и отказ от учета стоимости живого труда как отдельной категории затрат) прежде, чем система вновь стала пригодной для использования.

Своевременность контроля

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть своевременным. Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов.

Магазину розничной торговли, например, может понадобиться достаточно точная еженедельная информация о складских запасах. Это нужно для того, чтобы быть уверенным в том, что магазину есть чем торговать. Однако реальную физическую инвентаризацию товаров для определения убытков от краж и хищений следует делать не чаще одного раза в квартал. Аналогично розничный торговец должен определять и регистрировать объем своих продаж ежедневно с тем, чтобы внести деньги в банк и проконтролировать поток наличности. Но время от времени розничному торговцу необходимо определять почасовой объем продаж с тем, чтобы определить часы максимального и минимального объема продаж и соответствующим образом расставить своих работников в торговых залах. Это одна из причин того, почему компьютеризованные кассы печатают на чеках время продажи. Другая причина состоит в том, что зная время продажи, руководство может определить ответственного в случае какой-либо ошибки или плохого обслуживания.

Помимо этого важнейшей целью контроля остается устранение отклонений прежде, чем они примут серьезные размеры. Таким образом, система эффективного контроля — это система, которая дает нужную информацию нужным людям до того, как разовьется кризис.

Гибкость контроля

Если нечто непредвиденное можно спрогнозировать, то контроль становится ненужным. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям. Незначительные изменения планов редко бывают сопряжены с необходимостью серьезных изменений в системе контроля. Так, например, фирма, производящая 100 различных товаров, должна использовать методы контроля запасов с тем, чтобы контролировать любое относительно большое увеличение или уменьшение количества товаров, а также количество каждого из них, имеющегося в данный момент времени. Без достаточной (и весьма значительной) степени гибкости система контроля будет не действенна в тех ситуациях, для которых она предназначалась. Так, например, если неожиданно возникает новый фактор издержек, вызванный, скажем, необходимостью адаптации к недавно принятому новому законодательству, то до тех пор, пока он не будет встроен в систему контроля фирмы, система контроля не сможет отслеживать производственные издержки.

Простота контроля

Как правило, наиболее эффективный контроль — это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен.

Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Но самое важное состоит в том, что, если система контроля слишком сложна и люди, взаимодействующие с ней не понимают и не поддерживают ее, — такая система контроля не может быть эффективной. Избыточная сложность ведет к беспорядку, являющемуся синонимом потери контроля над ситуацией. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее.

Существует много примеров организаций, затративших большие средства на разработку изощренных методов контроля, которые, однако, никогда не применялись, потому что были чересчур сложны для людей, призванных их применять. В шестидесятые годы, например, почти все важнейшие нью-йоркские банки постарались расширить возможности своих систем контроля. В результате появилось море толстенных томов,

содержавших сложнейшую информацию обо всем на свете. Все банки, кроме одного, вынуждены были отказаться от новых подходов к контролю просто потому, что их персонал совершенно запутался в этой информации.

Менеджер того единственного банка, который разработал вполне применимую систему контроля, был ни умнее и ни энергичнее других. Его подход, однако, выгодно отличался хорошим пониманием тех факторов, которые делают контроль и распространение информации эффективными. Секрет этого менеджера состоял в том, что он вначале проверял все разработанные инструкции на своих дочерях-подростках. Если девочки, которые ничего не смыслили в банковском деле, понимали описанную им процедуру, то менеджер мог быть уверен, что и банковские служащие поймут ее наверняка.

Экономичность контроля

Очень редко стремятся достичь при помощи контроля полного совершенства в работе организации, поскольку прогрессирующие усовершенствования и улучшения на последних этапах требуют непропорционально больших затрат усилий и средств. Так, например, количество отгрузок продукции, получаемых какой-либо обычной фирмой, почти наверняка не очень велико. И поэтому, если только груз не очень ценный или если его достаточно легко подсчитать, лучше оприходовать всю поставку в целом и примириться с возможными хищениями, чем проверять содержание каждого ящика — это будет стоить очень дорого.

Никогда не следует забывать, что все затраты, совершаемые организацией, должны приводить к увеличению ее преимуществ и доходов. Затраты средств должны приближать организацию к поставленным целям. Таким образом, если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые ею преимущества, организации лучше не использовать эту систему контроля вообще или же ввести менее тщательный контроль. Вообще, поскольку в контроле скрыто много побочных затрат, таких как затраты рабочего времени и отвлечение ресурсов, которые могли бы быть затрачены на решение других задач, то для того, чтобы контроль был экономически оправдан, отношение затрат к возможной прибыли у него должно быть довольно низким.

Конечно, для того чтобы определить реальное соотношение затрат и прибыли для системы контроля, необходимо рассматривать как долгосрочные аспекты, так и краткосрочные. Так, например, для большинства ресторанов бессмысленно контролировать стоимость каждого блюда в меню с точностью до одного цента. Для сети ресторанов «МакДональд» подобный контроль может обернуться многими миллионами долларов прибыли, поскольку один цент — это заметная доля стоимости блюда в ресторанах, да к тому же умножаемая на многие миллиарды проданных порций.

Если и существует какое-либо твердое правило контроля, то оно, прежде всего, состоит в том, что любой контроль, который стоит больше, чем он дает для достижения

целей, не улучшает контроля над ситуацией, а направляет работу по ложному пути, что является еще одним синонимом потери контроля.

Контроль на международном уровне

Когда организации осуществляют свой бизнес на зарубежных рынках, функция контроля приобретает дополнительную степень сложности. Поскольку при выходе на международный уровень количество целей в предпринимательской деятельности значительно увеличивается, то контроль в этом случае осуществлять труднее. Менеджеры должны не только устанавливать стандарты, измерять результативность и предпринимать корректирующие действия для своего бизнеса внутри страны, но и осуществлять аналогичные операции, для своего международного бизнеса. Очевидно, что чем более глобален их бизнес, тем труднее осуществлять функцию контроля.

Дополнительный фактор, осложняющий ситуацию с контролем, связан с возможными коммуникационными проблемами, возникающими между центральной штаб-квартирой корпорации и ее филиалами и дочерними фирмами. Подобные проблемы могут возникать из-за географической удаленности, языковых и культурных барьеров. Так, например, американский стиль контроля состоит в том, чтобы выбрать ряд сотрудников и возложить на них ответственность за достижение целей и проведение программ. В рамках мексиканской культуры ответственность воспринимается как нечто фатальное. Если менеджер-американец скажет менеджеру-мексиканцу из мексиканского отделения фирмы, что тот несет личную ответственность за неудачу, то нанесет ему этим серьезное оскорбление. Более того, по мнению профессора Арвида Фатака, «детальное информирование, которое является элементом некоторых систем жесткого контроля, неприемлемо с точки зрения ряда национальных культур».

Менеджерам, которые осуществляли контроль во внутристрановом бизнесе и столкнулись с проблемами при решении этих задач на международном уровне, можно посоветовать воспользоваться следующими

приемами: 1) периодически проводите совещания в штаб-квартире фирмы с соответствующим персоналом зарубежных отделений и филиалов; 2) осуществляйте визиты руководства центрального офиса корпорации в зарубежные филиалы и дочерние компании; 3) назначайте на работу в зарубежные филиалы менеджеров из центральной штаб-квартиры; 4) требуйте предоставления отчетов из зарубежных отделений в штаб-квартиру фирмы с детальным описанием результатов деятельности по отдельным направлениям работ; 5) осуществляйте различные виды бюджетно-финансового контроля.

Фирма «Интернешнл Телефон энд Телеграф» («Ай Ти Ти»), например, ежемесячно проводит совещания менеджеров всех своих отделений в штаб-квартире корпорации в Нью-Йорке. На эти совещания приглашаются руководители всех прибыльных и убыточных структурных единиц фирмы. На совещании обсуждаются отчеты, подготовленные каждым таким подразделением «Ай Ти Ти». В этих отчетах содержатся подробные сведения об объемах продаж, прибыли, процентах на вложенный капитал и т.д. Кроме того, ожидается, что все менеджеры сообщат о своих текущих и ожидаемых проблемах, возникающих в ходе хозяйственной деятельности. Более того, они должны быть в состоянии объяснить, почему возникли эти проблемы и как они собираются их решать (см. пример 14.2.).

Анализируя результативность деятельности зарубежных филиалов фирмы, нужно, однако, обязательно помнить, что возлагать на менеджера филиала ответственность можно только за то, что находится под его контролем. Так, например, если окажется, что основной причиной слабой результативности зарубежного филиала являются действия правительства или неожиданное повышение цен на сырье или материалы, то возлагать за это ответственность на менеджера не следует, поскольку эти факторы находятся вне его контроля. С другой стороны, конечно, в той степени, в которой воздействие этих факторов можно было предположить, ответственность за результаты следует возложить на менеджера. Если какие-либо тенденции могли быть приняты во внимание, то следует усовершенствовать систему планирования зарубежного филиала так, чтобы она давала возможность учесть тенденции, которые характеризуются высокой вероятностью воздействия на показатели деятельности филиала.

ПРИМЕР 14.2.

Замыкая контакты

Многонациональные компании часто создают громоздкие и дорогие системы контроля своих глобальных операций и координации возникающих при этом разнообразных и зачастую противоречащих друг другу требований. По мере расширения задач координации и контроля, аппарат центральной штаб-квартиры становится все более громоздким и мощным, в то время как руководство отделений в отдельных странах становится просто передаточным звеном товаров и стратегии, разработанной в центре. Но такие фирмы обладают одним большим преимуществом перед фирмами, действующими в рамках одной страны. Они испытывают воздействие большего числа разнообразных стимулов со стороны окружающей среды. Обширный спектр предпочтений покупателей, широкий спектр линий поведения конкурентов, более серьезный перечень различных государственных заказов, значительно более разнообразные источники технологической информации — все это представляет собой эффективный механизм для различных нововведений и приобретения фирмой богатого опыта. Для реализации этого преимущества необходимо, чтобы организация была чувствительна к воздействиям окружающей среды и реагировала на собранную таким образом информацию.

Руководство отделений в различных странах следует рассматривать не как звено для передачи указаний из центральной штаб-квартиры, а как ценный источник информации и опыта, позволяющий получить дополнительные конкурентные преимущества. Наилучший способ использования этих ресурсов состоит не в централизованном управлении и контроле, а в совместных усилиях и объединении до того разрозненных возможностей центра и его филиалов. При наличии таких взаимосвязей менеджеры всех уровней в многонациональной фирме будут накрепко соединены между собой.

Источник: Christopher A. Bartlett and Samantra Ghoshal, «Tap Your Subsidiaries for Global Reach», *Harvard Business Review*, November-December 1986, p. 94.

Наконец, многонациональные фирмы должны, также как и внутристрановые фирмы, применять и финансовые, и нефинансовые меры контроля. К нефинансовым характеристикам, подлежащим контролю, относится доля продукции фирмы на рынке, производительность труда, образ фирмы в стране и в обществе, моральный уровень сотрудников, взаимоотношения с профсоюзами и отношения с правительством принимающей страны.

ИНФОРМАЦИОННО-УПРАВЛЯЮЩИЕ СИСТЕМЫ В ПЛАНИРОВАНИИ И КОНТРОЛЕ

Среди функций управления наиболее явно взаимосвязаны между собой функции планирования и контроля. Как было отмечено выше, многие действия по планированию проводятся так, чтобы было легче осуществлять контроль в будущем. И для планирования, и для контроля необходима своевременная, конкретная, точная информация, эффективная по отношению к затратам на ее получение.

Необходимость в формальной информационной системе

Большая часть информации, на основании которой ежедневно принимаются решения, получается неформальным путем. Управляющий общается с подчиненными, разговаривает с коллегами и клиентами, читает газеты и деловые периодические издания. Из этих источников он узнает много полезного, но этой информации далеко не достаточно для принятия решений по управлению делами даже маленькой организации. Количество информации, появляющейся в результате деятельности некоторой организации и имеющей влияние на успех ведения дел, а также скорость, с которой эта информация изменяется, делает необходимым для руководства применение *формальных* методов сбора и обработки информации.

Количество информации и возникающие при управлении проблемы заметно увеличиваются с ростом размеров организации. Однако даже относительно маленькая организация должна перерабатывать гораздо больший объем информации, чем это обычно кажется. Рассмотрим среднего размера сеть из 20 магазинов розничной торговли с ежегодным объемом продажи в 10 млн. долл. Такая фирма может иметь 300 служащих, работающих на основе почасовых ставок с несколькими различными уровнями заработной платы. После каждой рабочей недели администрация должна определить заработок каждого служащего, основываясь на данных об отработанном времени, количестве выписанных чеков и вычислить правильную сумму налога. Фирма может иметь дело с сотнями различных поставщиков и отрабатывать тысячи заказов в год. Текущие инвентарные ведомости могут содержать несколько сот различных видов товаров, причем количество каждого товара может постоянно изменяться и должно контролироваться. Кроме того, ежегодно с клиентами заключаются десятки тысяч сделок, в результате чего изменяется величина товарных запасов и наличных денег. Имеется кроме этого информация о внешней среде предприятия: это законы, торговые правила, правительственные документы, действия конкурентов и т.д. Таким образом, администрация даже такой относительно небольшой фирмы должна перерабатывать более миллиона единиц информации в год. Поток же информации в действительно большой организации с сотнями тысяч служащих, тысячами различных товаров и оборотными фондами в тысячи миллионов долларов уже является непостижимым.

То множество конкретных видов деятельности, о которых необходима информация, является лишь верхушкой айсберга. В большинстве случаев здесь проблем не возникает. Настоящие трудности появляются при необходимости следить за изменениями ситуации. Ресурсы любой организации постоянно находятся в состоянии движения. В любой момент времени в наличии имеется большее или меньшее количество товарных запасов, наличных денег, приходных и расходных счетов. Организация увольняет работников и нанимает новых. Освоение новой технологии может привести к изменению скорости, с которой потребляется сырье и выпускается готовая продукция. Если и внешняя среда изменчива, то жизненно важные для организации события могут происходить с ошеломляющей скоростью. И если администрация вовремя не будет получать информацию об этих изменениях, последствия могут быть просто губительными.

Справиться с этим потоком информации так, чтобы администрация могла принимать эффективные решения и успешно вести дела организации, — в этом и состоит цель информационно-управляющей системы, сокращенно ИУС.

Было предложено множество определений ИУС, что породило значительную путаницу и недоразумения. Здесь информационно-управляющая система определяется как формальная система для выдачи администрации информации, необходимой для принятия решений.

ИУС должна выдавать информацию о прошлом, настоящем и предполагаемом будущем. Она должна отслеживать все относящиеся к делу события внутри организации и вне ее. Общей целью ИУС является облегчение эффективного выполнения функций планирования, контроля и производственной деятельности. Самой важной ее задачей является выдача нужной информации нужным людям в нужное время.

Чтобы понять, что такое ИУС, нужно знать, чем она не является. Начнем с того, что ИУС не является единственной всеобъемлющей интегрированной системой для удовлетворения всех потребностей администрации в информации. Поскольку может возникнуть желание получить систему такого характера, нужно оговориться, что из-за больших сложностей в реальных организациях вероятность создания ее мала. ИУС некой организации скорее состоит из ряда информационных систем, каждая из которых служит для принятия решений в некоторой конкретной области.

Вторая неверная посылка состоит в том, что ИУС неизменно предполагает применение компьютеров.

Действительно, последние достижения в области технологии обработки данных внесли огромный вклад в создание информационно-управляющих систем. Некоторые типы ИУС были бы невозможны без той скорости и точности обработки данных, которые дают компьютеры. Однако цели управления требовали и информации, и системы для ее получения задолго до изобретения компьютеров. Еженедельный отчет о продажах, изучение конъюнктуры рынка, ежедневный обзор новостей, который готовит ЦРУ для президента, доклады инспекторов о простом машин, а также подготавливаемый с помощью ЭВМ обзор ежеквартальных продаж в основных секторах экономики, используемый высшей администрацией фирмы «Америкен Телефон энд Телеграф» — все это примеры применения ИУС.

Компьютерная революция и ИУС

Компьютерная революция привела к существенным изменениям в обработке информации в организациях. Одно из исследований в области практики управления показало, что электронная обработка данных и информационно-управляющие системы — это два наиболее широко применяемые в управлении инструмента. Их используют девять из десяти компаний. По имеющимся оценкам, к началу 90-х годов 60% рабочих мест в США будет в какой-то мере зависеть от деятельности по обработке информации. Затраты на эту деятельность, по некоторым оценкам, составляют, по крайней мере, 70% от валового национального продукта. Существенной частью этой тенденции явится рост использования микрокомпьютеров, которые уже достаточно малы, чтобы располагаться прямо на рабочем месте управляющего и цена которых — уже не дороже хорошей пишущей машинки. Кроме того, по программам вузов, центров повышения квалификации и высших школ бизнеса готовится первое поколение студентов с компьютерной грамотностью.

Широкое распространение компьютеров в организациях позволит управляющим всех уровней использовать в своей деятельности большие объемы информации. Например, управляющий местного супермаркета может получать ежедневную, еженедельную, ежеквартальную или годовую информацию о том, какие виды товаров продаются, по какой цене, в каких количествах, что нужно перезаказать, каковы текущие затраты и доходы, какими они могут быть в следующем году и т.д. Часть этой информации получается автоматически, когда контролер с помощью компьютеризованного кассового аппарата считывает записанную на упаковке шифрованную информацию о товаре. До внедрения ИУС такого типа время и количество информации, необходимые для проведения подобного анализа, достигали астрономических величин.

Вот что говорится в одном докладе, исследующем, какие изменения внесли компьютеры в работу управляющего:

«Отдельные управляющие могут теперь принимать решения, основываясь на информации, подготавливаемой внутри их компаний, без выхода на сторонние базы данных, включая общеэкономическую и промышленную статистику. Внутрифирменные базы данных позволяют менеджеру получать сведения о его бизнесе, о рынках, конкуренции, ценах и прогнозах за несколько часов — а когда-то на это ему требовались месяцы работы... Благодаря этой новой автоматизации процедура принятия решений, которая раньше являлась прерогативой высшего руководства, теперь передается находящимся на производстве управляющим, которые теперь лучше информированы».

Для целей контроля любого типа компьютеры могут давать управляющим информацию, которая помогает им сравнить плановые и фактические результаты, рано обнаруживать расхождения в них и вносить коррективы для разрешения возникших проблем. Однако, как и все инструменты управления, компьютеризированные информационные системы работают так, как они спроектированы, и не могут оказаться лучше. Далее будут рассмотрены вопросы проектирования ИУС и способы повышения их эффективности.

Проектирование ИУС

Не будет преувеличением сказать, что цель ИУС состоит не только в том, чтобы просто выдать и обработать некоторую информацию. ИУС должна быть ориентирована на пользователя, т.е. информация, которую она обрабатывает, должна служить потребностям тех управляющих, которые ее получают.

Таблица 14.2. Информационные потребности различных категорий управленческой деятельности

Характеристика информации	Оперативный Управляющий контроль	Стратегическое планирование
Источник	Главным образом	Внешний
Границы	Четко определенные, узкие	Очень широкие
Уровень агрегирования	Детализированный	Агрегированный

Временные рамки	Прошлые _____	Будущее
Новизна	Текущая _____	Довольно старая
Требуемая точность	Высокая _____	Низкая
Частота использования	Очень часто _____	Нечасто

Источник: G. Anthony Gorry and Michael Scott Morton, «A Framework for Management Information Systems», Sloan Management Review, vol. 13 (Fall 1971), p.58. © 1971. All rights reserved.

При проектировании информационной системы нужно иметь в виду, что информационные потребности управляющих различны и зависят от их уровня в иерархии и функциональных обязанностей.

ИУС И УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ. Изучая различия в информационных потребностях управляющих, Роберт Н. Энтони разделил виды управленческой деятельности на три категории.

1. *Стратегическое планирование* — «процесс принятия решений относительно целей организации, изменения этих целей, использования ресурсов для достижения этих целей и относительно стратегий, обуславливающих получение, использование и размещение этих ресурсов».

2. *Управленческий контроль* — «процесс, посредством которого управляющие обеспечивают получение ресурсов и их эффективное использование для достижения общих целей организации».

3. *Оперативный контроль* — «процесс обеспечения эффективного и квалифицированного выполнения конкретных задач».

Эти категории деятельности примерно соответствуют обязанностям управляющих высшего, среднего и низового звена. Как считают Горри и Мортон, ИУС должна давать информацию, соответствующую различным требованиям, предъявляемым к каждой из категорий, названных Энтони. Пример этого показан в табл. 14.2.

Например, деятельность управляющих высшего звена по стратегическому планированию включает, в первую очередь, вопросы будущего взаимодействия между организацией и окружающей средой. Таким образом, управляющим вашего звена требуется информация из внешних источников. Эта информация не должна быть очень детальной и должна иметь достаточно широкие границы, чтобы были ясны тенденции. Не требуется также и очень большой точности. Прогноз увеличения спроса на экономичные автомобили в 1986 г., который впоследствии оказывается неточным на 10 млн. долл., существенно не снижает эффективности стратегического планирования фирмы «Дженерал Моторс».

Информация для управленческого контроля необходима управляющим и высшего, и среднего звена. Естественно, она должна поступать как из внутренних, так и из внешних источников. Например, руководители высшего звена нуждаются в информации о работе основных подразделений своей компании и о деятельности конкурирующих организаций. Руководителю среднего звена требуется информация о производительности, затратах, обороте и, возможно, об изменениях в требованиях потребителя или в области технологии. Эта информация должна быть более детальной, иметь более узкие границы и быть более точной, чем та, что требуется для стратегического планирования. Она также должна поступать через более короткие промежутки времени, так как временные рамки принимаемых решений здесь меньше.

Информация для целей оперативного контроля, которая касается повседневной деятельности, должна быть очень точной, узкой и самой последней. Она должна поступать почти исключительно из внутренних источников. Например, управляющий непосредственно на производстве должен точно знать, сколько часов каждый день работает каждый работник, каков дневной или недельный объем выпуска, а также сколько материала использовано и ушло в отходы.

Кроме того, руководителям нужна специфическая информация, относящаяся к области их конкретной профессиональной деятельности. Так, управляющему по сбыту требуется информация о торговых сделках, о предпочтениях потребителя, о конкурентоспособности новых товаров, о расходах на исследования. Детальная информация о технических условиях на новое изделие, которая принципиально важна для управляющего производством, не является существенной для принятия решений, касающихся сбыта. Действительно, если ИУС будет регулярно выдавать такую информацию управляющему по сбыту, то это будет лишь мешать ему в работе, отнимать время и вносить сумятицу.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА И ИУС. Должны приниматься во внимание и внешние обстоятельства, в которых работает организация. Как считают Хендерсон и МакДэниэл, подвижность и неопределенность внешней среды определяют, какие способы выработки информации являются наиболее подходящими.

Хендерсон и МакДэниэл описывают четыре основных способа выработки информации: самонаблюдение, взаимодействие, сообщения и анализ. Самонаблюдение — это собственные источники информации человека: образование, опыт, квалификация и другие приобретенные знания. Взаимодействие — это встречи с одним или несколькими людьми, в течение которых происходит взаимный обмен информацией. Сообщения — это письма, файлы данных и специально организованные исследования. Анализ — это выработка информации

путем использования количественных моделей и методов принятия решений.

Если подвижность и неопределенность внешней обстановки минимальны, то многие решения могут быть запрограммированы и приняты посредством заранее определенных процедур. Это позволяет пропорционально увеличить использование обезличенных источников информации, таких как сообщения и анализ. Однако, так как многие решения являются нестандартными и неопределенными, то для их принятия нужно использовать больше информации из личных источников, таких как взаимодействие и самонаблюдение. Трудность использования таких источников требует от руководства уделять особое внимание таким поведенческим факторам, как коллективное мнение, разногласия и неформальные взаимоотношения, которые часто влияют на качество и количество получаемой информации.

ЭТАПЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ИУС. Есть несколько мнений о том, как следует проектировать информационно-управляющую систему. Данный обзор основывается на воззрениях Расселла Акоффа. Он считает, что процесс проектирования ИУС состоит из пяти этапов:

1. *Анализ системы принятия решений.* Процесс начинается с определения всех типов решений, для принятия которых требуется информация. Должны быть учтены потребности каждого уровня и функциональной сферы.

2. *Анализ информационных требований.* Определяется, как описано выше, какой тип информации требуется для принятия каждого решения.

3. *Агрегирование решений.* Если бы для принятия каждого решения требовалась специальная информационная система, ИУС была бы безнадежно сложной. Как считает Акофф: «Решения, для принятия которых требуется одна и та же или значительно перекрывающаяся информация, должны быть сгруппированы в одну задачу управления. Это уменьшит количество информации, необходимой управляющему для его работы, и, вероятно, облегчит ее понимание». Другими словами, ИУС должна быть скоординирована и интегрирована с организационной структурой. Учет опыта решений, принятых одним управляющим или группой, значительным образом «направляет» процесс создания ИУС.

4. *Проектирование процесса обработки информации.* На данном этапе разрабатывается реальная система для сбора, хранения, передачи и модификации информации. Если предполагается использование компьютера, должны учитываться возможности персонала для обработки данных. На рис. 14.6. показана структура процесса обработки информации.

5. *Проектирование и контроль за системой контроля.* Последний, важнейший этап — это создание и воплощение системы, служащей для оценки выдаваемой ИУС информации и позволяющей распознавать и исправлять замеченные ошибки. Кроме того, было бы необходимо иметь возможность модифицировать ИУС в соответствии с изменениями ситуации. Профессор Акофф отмечает: «Нужно допустить, что проектируемая система будет иметь много недостатков, в том числе значительных. Следовательно, необходимо определить, в чем именно она имеет недостатки, и создать процедуры для их выявления и корректировки системы с целью их устранения. Таким образом, следует проектировать систему так, чтобы она была гибкой и приспособляемой».

Повышение эффективности ИУС

При обсуждении вопросов проектирования информационно-управляющих систем отмечались некоторые из требований к повышению их эффективности, например, требование, чтобы тип выдаваемой информации соответствовал потребностям управляющего для принятия им решения.

К сожалению, множество потенциальных проблем не позволяет эффективно работать даже такой ИУС, которая, на первый взгляд и хорошо спроектирована. Возможно, потенциальные пользователи не поймут преимуществ системы или будут испытывать перед ней страх и не захотят ею пользоваться. Может также оказаться, что система получилась слишком дорогой. Ниже предлагаются несколько советов, как разрешить эти и другие проблемы, чтобы новая ИУС оказалась эффективной не только на бумаге, но и на практике.

УЧАСТИЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ В ПРОЕКТИРОВАНИИ СИСТЕМЫ. Сложные компьютеризованные информационно-управляющие системы обычно проектируются группой специалистов с помощью сторонних консультантов. Чтобы проектируемая ИУС была эффективной на практике, этим специалистам чрезвычайно важно привлечь к процессу проектирования тех управляющих, которые впоследствии будут ею пользоваться. Эти пользователи лучше других знают, какие решения являются главными и какая информация нужна для их принятия.

Кроме того, если те руководители, которые будут пользоваться информацией, не примут определенного участия в процессе разработки, может оказаться, что система не будет давать им необходимой информации или будет перегружать их бесполезной информацией. Как станет видно при рассмотрении изменений в процессе управления (гл. 16), привлечение к проектированию людей, ответственных за внедрение, обычно уменьшает сопротивление изменениям.

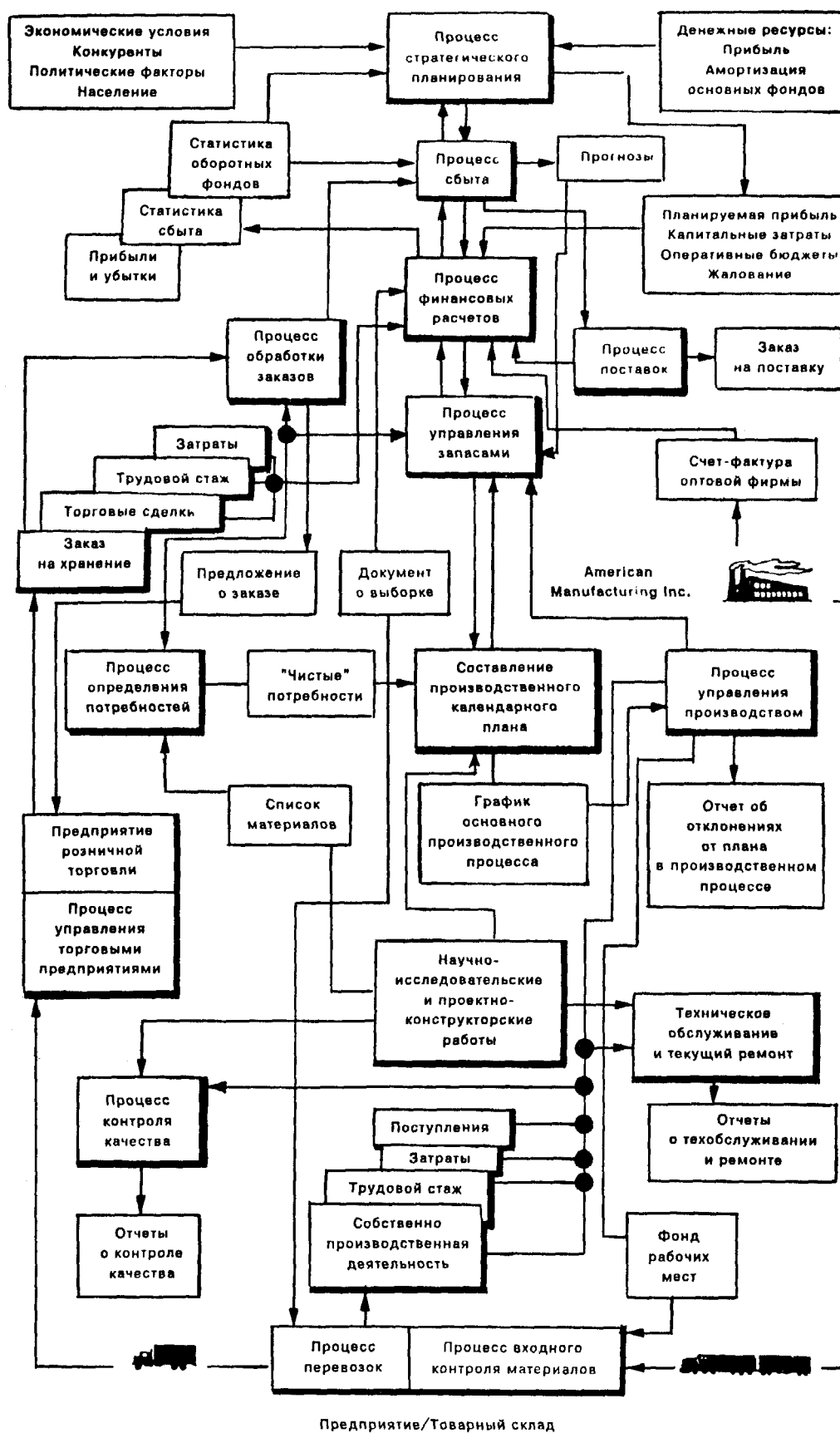


Рис. 14.6. Модель деятельности производственной фирмы.

Источник: Jerome Kanter, *Management Information Systems*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1984). Reprinted by permission of the publisher.

ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ. Уменьшить сопротивление переменам также можно, если как

следует обучить пользователей работе с системой. Такое обучение должно уменьшить страх перед неизвестностью, который внушает сложная ИУС. И, что наиболее важно, предварительное обучение позволит пользователям глубоко узнать возможности системы и поможет им избежать тех «ловушек», которые являются следствием имеющихся ограничений. Без такого обучения пользователи могут оказаться во власти обслуживающего технического персонала и чувствовать себя так, будто ИУС управляет ими, а не наоборот. В результате может возникнуть чувство досады и нежелания пользоваться системой.

КРИТЕРИЙ ЗАТРАТЫ — ЭФФЕКТИВНОСТЬ. ИУС не может считаться эффективной, если выгоды от ее использования заметно не превышают затраты на ее создание. Наилучшая ИУС — это не обязательно такая, которая дает наибольшее количество информации и наибольшую точность и скорость. Лучшая система — это система, которая дает информацию такого количества и качества, которое необходимо для целей управления при наименьших возможных затратах. Стоимость эксплуатации ИУС значительно превосходит затраты на оплату труда специалистов и стоимость оборудования обработки данных. В состав затрат входит время, затраченное на ее проектирование, установку, обучение персонала, а также время и расходы, связанные со сбором, накоплением и обработкой информации. Оценкой же экономической эффективности ИУС часто пренебрегают. Особенно это относится к бесприбыльным организациям. Иллюстративный пример 14.3. показывает, как можно снизить расходы банков с помощью ИУС.

ОТБОР НУЖНОЙ ИНФОРМАЦИИ. Одна из важных проблем, связанных с новой технологией ИУС, — это легкость, с которой можно выдавать чрезмерное количество информации. А избыток информации так же затрудняет процесс принятия решения, как и ее недостаток. Погребенный под грудой несущественных фактов, руководитель или может просмотреть важную информацию, или не сможет достаточно быстро усвоить ее для своевременного принятия решения. Следовательно, хорошо спроектированная ИУС избирательно снабжает руководителя информацией лишь того типа, которая необходима для его деятельности. По возможности, информацию необходимо как можно плотнее «сжимать», чтобы ускорить процесс ее накопления.

Вот что говорит управляющий калифорнийского отделения фирмы «Шекли» по производству пищевых добавок, косметики и моющих средств относительно недостатка нужной информации: «Наша база данных была в таком плохом состоянии, что мы рисковали принять опрометчивые решения». А вот его мнение о вновь спроектированной для корпорации ИУС: «Впервые руководство может оценить финансовые последствия решений, принимаемых обслуживающим персоналом различных уровней».

ОБСЛУЖИВАЮЩИЙ ПЕРСОНАЛ И ТЕСТИРОВАНИЕ ОБОРУДОВАНИЯ. Если ИУС использует компьютер, то организация должна нанять соответствующее количество обслуживающего технического персонала и операторов. Эти специалисты должны стать частью организации и проникнуться пониманием того, что их обязанность — помочь организации в достижении ее целей, а не просто обеспечить безотказную работу компьютеров. Кроме того, новые компьютеры и программы могут плохо работать из-за имеющихся ошибок. Поэтому все производители настоятельно рекомендуют, чтобы оборудование было проверено на точность в процессе работы в параллель с другими системами, прежде чем на систему можно будет положиться.

ПРИМЕР 14.3.

Снижение банковских затрат с помощью информационно-управляющей системы

Три самых крупных банка страны не только контролируют около одной трети активов, принадлежащих 50 основным банкам, но и являются законодателями моды в области информационного управления. И эти три банка — «Бэнк оф Америка», «Ситикорп» и «Чейз Манхэттен Бэнк» — часто находятся на переднем крае автоматизации контор так же, как они были впереди и тогда, когда появлялись первые компьютеры. Посредством объединения в единую коммуникационную сеть всех текстовых процессоров «Бэнк оф Америка» надеется снизить темпы роста оплаты труда клерков, а эти темпы до этого достигали 10% в год. За последние три года, по словам представителя компании, с помощью сети текстовых процессоров банку удалось сэкономить 4,5 млн. долл.; в следующем году ожидается экономия в размере 6 млн. долл.

«Ситибэнк» — это второй по величине банк страны и признанный «полигон» экспериментирования в области автоматизации труда банковских служащих. Возможно, он первым из банков создаст так называемую «контору завтрашнего дня». Руководство этого банка выступает за полное исключение бумаги в своих конторских операциях.

Один из путей к этой цели — использование компьютеризированной системы микрофильмов, в которой данные хранятся на микроплёнке, а компьютер обеспечивает быстрое внесение в них изменений. «Ситибэнк» также установил у себя три созданные фирмой «Микроформ» системы микрофильмов, позволяющей вносить изменения с помощью компьютера. Система, приобретенная в 1976 г. за 1 млн. долл., приносит ежегодную экономию в 100 тыс. долл.

Источник: «Productivity and Information Management», *Fortune*, March 12, 1979, p. 40 (an advertisement prepared by International Data Corporation).

МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ И ДАННЫХ. Как и большинство других вспомогательных средств управления, на работу ИУС оказывают влияние изменения внутренних и внешних обстоятельств. Любое изменение в структуре организации обычно означает, что какую-то конкретную информацию нужно будет направлять по другому адресу. Например, если высшее руководство предпринимает шаги к децентрализации организационной структуры, необходимо модифицировать ИУС таким образом, чтобы снабжать руководителей более низких звеньев отчетами и другой информацией, которая ранее была адресована только высшему руководству. Аналогично, если произошло изменение целей, например, вследствие решения выпускать новое изделие, нужно так изменить и модернизировать ИУС, чтобы она выдавала информацию о новых потребителях и конкурентах. Если от правительственных органов поступают новые распоряжения относительно налогообложения, безопасности изделия, потребительской информации, гарантий прав на работу и т.п., необходимо модернизировать ИУС с целью сбора, хранения, обработки и распределения новой необходимой информации. В одном отчете в этой связи говорится: «По самой природе их профессии руководящие работники не могут предвидеть, какая именно информация им может понадобиться. Изменения банковского процента, возможное слияние компаний, объявление конкурентов о выпуске нового изделия может заставить управляющего разыскивать соответствующие данные и собирать буквально по крохам необходимую ему для принятия решения информацию. Даже рутинный анализ оперативных данных может породить самые неожиданные вопросы».

РЕЗЮМЕ

1. Контроль — это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

2. Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

3. Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

4. Первый этап процесса контроля — это установка стандартов, т.е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании.

5. На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения, только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.

6. Следующий этап — измерение результатов — является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать.

7. Такими действиями могут быть изменение некоторых внутренних переменных системы, изменение стандартов или невмешательство в работу системы.

8. Контроль часто оказывает сильное влияние на поведение системы. Неудачно спроектированные системы контроля могут сделать поведение работников ориентированным на них, т.е. люди будут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей. Такие воздействия могут также привести к выдаче неверной информации.

9. Проблем, возникающих вследствие воздействия системы контроля, можно избежать, задавая осмысленные приемлемые стандарты контроля, устанавливая двустороннюю связь, задавая напряженные, но достижимые стандарты контроля, избегая излишнего контроля, а также вознаграждая "за достижение заданных стандартов контроля.

10. Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

11. Контроль в международном масштабе является особенно трудным делом из-за большого числа различных областей деятельности и коммуникационных барьеров. Результативность контроля можно улучшить, если периодически проводить встречи ответственных руководителей в штаб-квартире организации и

за границей. Особенно важно не возлагать на иностранных управляющих ответственность за решение тех проблем, которые от них не зависят.

12. Информационно-управляющая система (ИУС) — это формальная система, снабжающая руководящих работников информацией, необходимой им для принятия решений. Эффективная ИУС принимает во внимание различия между уровнями управления, сферами действия, а также внешними обстоятельствами и дает каждому руководящему работнику информацию только того типа и качества, которая ему необходима.

13. Основными этапами создания ИУС являются анализ системы принятия решений, анализ требований к информации, агрегирование (группировка) решений, проектирование системы обработки информации, а также создание системы управляющих воздействий и ее контроль.

14. Для повышения эффективности ИУС необходимо привлекать пользователей к процессу создания системы, проводить обучение пользователей, концентрировать внимание лишь на нужной информации, обеспечивать высокие экономические показатели работы системы, содержать необходимый штат технических работников для ее обслуживания, проводить тестирование ИУС, а также модернизировать ее в соответствии с возникающими изменениями.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Какова роль контроля в управлении?
2. Каковы основные типы контроля с точки зрения времени их осуществления по отношению к выполняемой работе?
3. Что такое контроль с использованием обратной связи?
4. На какие этапы распадается процесс контроля?
5. В чем состоит взаимосвязь между планированием и контролем?
6. Почему менеджер должен учитывать поведенческие аспекты контроля?
7. Почему формирование бюджета столь важно для процесса управления?
8. В чем состоят отличительные характеристики стандартов, применяемые для контроля?
9. Почему столь важно установить масштаб допустимых отклонений?
10. Чем характеризуется эффективный контроль?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. На конкретных примерах опишите взаимосвязь процессов планирования и контроля.
2. Разработайте пример реализации модели процесса контроля в конкретной организации.
3. Опишите опыт или дайте пример ситуации, в которой контроль противоречиво воздействует на поведение людей. Как этого можно избежать?
4. Чем будет отличаться контроль в децентрализованной и сильно централизованной организациях?
5. Могут ли управляющие успешно использовать контроль для того, чтобы заставить сотрудников приспособиться к ценностям организации?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Контроль в корпорации «Дженерал Электрик Кредит»

Корпорация «Дженерал Электрик Кредит» (ДЭК) — это неконсолидированное дочернее предприятие, полностью принадлежащее фирме «Дженерал Электрик». Компания имеет в США более 100 контор, 6700 служащих. Это вторая по величине в мире кредитная компания, связанная с 22 различными видами экономической деятельности. Эти 22 вида деятельности объединены в пять основных отделений, осуществляющих централизованно некоторые виды деятельности, такие как анализ, бухгалтерский учет, налогообложение и планирование бизнеса.

ДЭК имеет несколько отделений, осуществляющих поиск и разработку финансовых возможностей. Компания участвует в финансировании множества предприятий от систем кредитования отношений клиника — пациент до нефтяной разведки и бурения скважин.

Сама природа кредитного бизнеса и децентрализованная структура ДЭК, казалось бы, делают проблематичным управление ею. Однако Джеймс Р. Бант, вице-президент и главный бухгалтер-аналитик фирмы отмечает, что у компании есть три вида рычагов управления.

На верхнем уровне ДЭК использует те же экономические рычаги, что и большинство крупных компаний: финансовые сметы, внутренние и внешние проверки. Второй тип рычагов управления — это анализ всех сделок. Число уровней в этом процессе анализа зависит от размера сделки. Так, для обычной сделки может понадобиться два или три уровня анализа, а действительно крупная сделка рассматривается руководством

отделения компании или, в некоторых случаях — советом директоров.

Третий вид органов контроля применяется на самых нижних уровнях организации. Система контроля включает отчеты о доходах и потерях на уровне отделения с использованием детализированных бюджетных матриц и процедур отчетности.

Источник: Nathaniel Gilbert, «Inside GECC: Managing the Largest 'Non-bank'», *Management Review*, May 1986, pp. 24,26 — 30.

Вопросы

1. Обсудите степень применимости и простоты трехуровневой системы контроля.
2. Необходим ли контроль в данном случае?
3. Обеспечивает ли трехуровневая система контроля базу для оперативного управляющего и стратегического контроля?

ЛИТЕРАТУРА

1. Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1973).
2. Richard A. Smith, *Corporations in Crisis* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1963), pp. 207-249.
3. William H. Newman, *Constructive Control: Design and Use of Control Systems* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1975), p. 33.
4. Martin R. Moser, «Measuring Performance in R&D Settings», *Research Management*, September-October, 1985, pp. 31-32.
5. D. Searfoss and R. Monszka, «Perceived Participation in the Budget Process and Motivation to Achieve the Budget», *Academy of Management Journal* (December 1973), pp. 541-554.
6. «Gillette: A New Shampoo Aims for More of the Unisex Market», *Business Week*, April 3, 1978, pp. 96-97.
7. John P. Kotter, *Organizational Dynamics: Diagnosis and Intervention* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978), p. 30.
8. David R. Hampton, Charles E. Summer, and Ross A. Webber, *Organizational Behavior and the Practice of Management* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1973), pp. 531-532.
9. Frank J. Jasinski, «Use and Misuse of Efficiency Controls», *Harvard Business Review*, July-August 1956, pp. 105-112.
10. D. Granick, *The Red Executive* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1960).
11. Newman, op. cit.
12. Ibid.; G. H. Hofstede, *The Came of Budget Control* (London: Tavistock, 1968).
13. Searfoss and Monezka, op. cit.
14. Rick Hunt, Linda Garrett, and C. Mike Merz, «Direct Labor Cost Not Always Relevant at H-P», *Management Accounting*, February 1985, pp. 58-62.
15. Arvind V. Phatak, *International Dimensions of Management* (Boston: Kent, 1938), p. 134.
16. Ibid., pp. 135-136.
17. John Dearden, «MIS Is a Mirage», *Harvard Business Review*, January-February 1972, p. 90.
18. W. H. Weiss, «Improving Your MIS», *Administrative Management*, September 1976.
19. J. L. Sardinas, *Computing Today: An Introduction to Business Data Processing* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1981), p. 421.
20. «A New Era for Management», *Business Week*, April 25, 1983, pp. 68, 70.
21. G. Anthony Gorry and Michael Scott Morion, «A Framework for Management Information Systems», *Sloan Management Review*, vol. 13 (Fall 1971), p. 57. This framework was originally developed in Robert N. Anthony, *Planning and Control Systems* (Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965).
22. Ibid.
23. Ibid.
24. J. C. Henderson and R. R. McDaniel, «A Network Model for Personalized Information Systems», Working Paper Series, 76-5 (Columbus: College of Administrative Science, Ohio State University, 1976).
25. Russell E. Ackoff, «Management Misinformation Systems», *Management Science*, December 1967, p. 147.
26. Ibid., p. 154.
27. Ibid.
28. Arnold Barnett, «Preparing Management for MIS», *Journal of Systems Management*, vol. 23, no. 1 (January 1972).
29. R. Herzlinger, «Why Data Systems in Non-Profit Organizations Fail», *Harvard Business Review*, vol. 55, no.

1 (1977), pp. 81-86.

30. «Information Processing: 'What If' Help for Management», *Business Week*, January 21, 1980, p. 73.

31. Ibid.

32. «Helping Decisionmakers Get at Data», *Business Week*, September 13, 1982, p. 118.