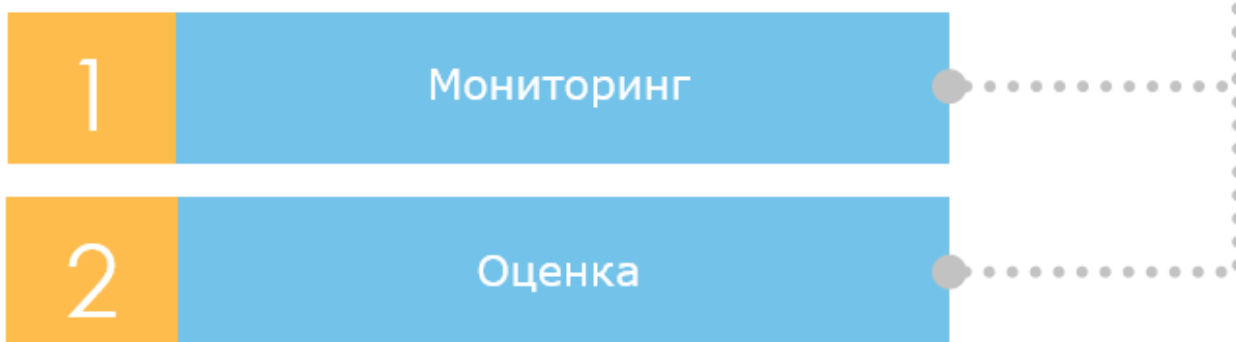


Составляющие контролирующей функции



Мониторинг – это процесс систематического описания или наблюдения за тем, что происходит в организации.

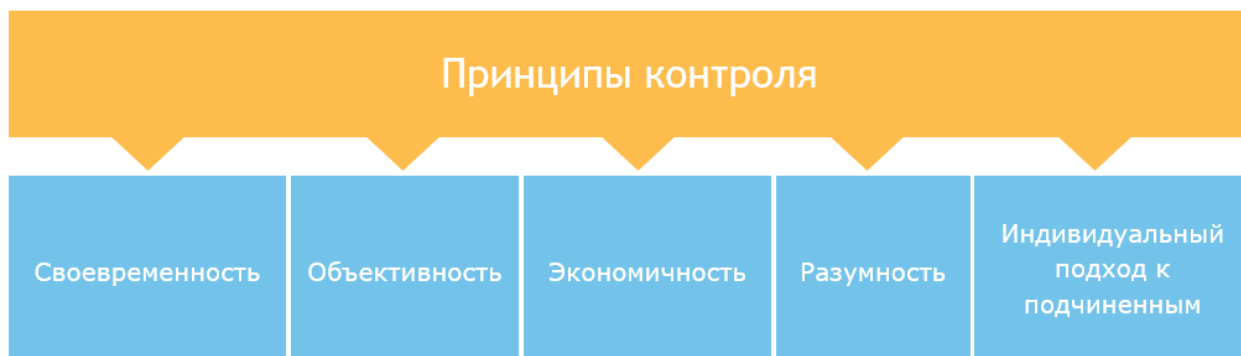
Для осуществления мониторинга необходимо еще на стадии планирования установить стандарты или контрольные показатели, а также определить инструменты для измерения параметров выполняемой работы.

В дальнейшем в ходе реализации плана происходит наблюдение и фиксирование показателей.

Таким образом, мониторинг описывает ситуацию в определенный заданный момент времени.

На следующем этапе происходит сравнение и оценка данных, полученных в результате мониторинга, с контрольными показателями. Таким образом, с помощью оценки определяется, насколько хорошо выполняется план, есть ли отклонения от контрольных показателей. По итогам проведенной оценки разрабатываются корректирующие мероприятия, которые необходимо осуществить для приближения к желаемым показателям.

Основные принципы контроля



Своевременность

Контроль должен давать сигнал об отклонениях еще до того, как они произойдут, чтобы можно было вовремя поправить положение.

Объективность

Контроль должен опираться на точные, объективные нормативы и показатели деятельности.

Экономичность

Преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование.

Разумность

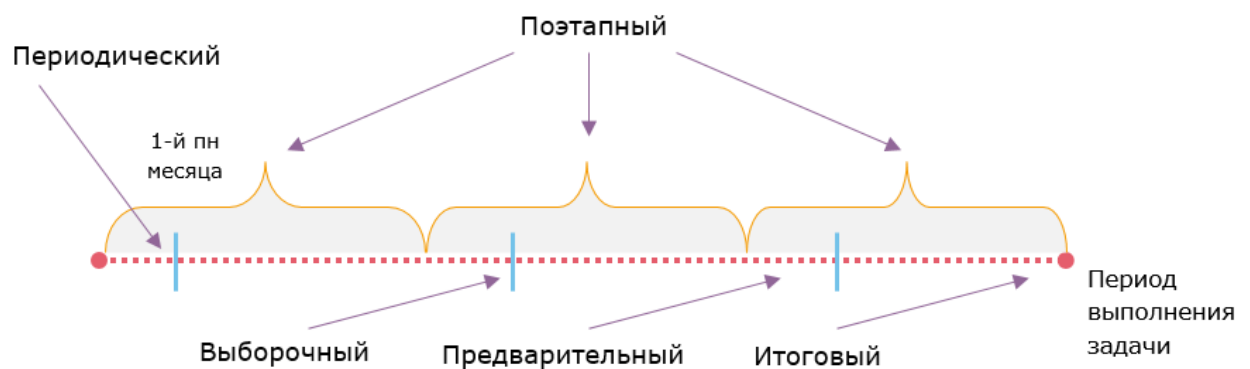
Необходим разумный подход, позволяющий получить достаточно полную и объективную картину ситуации. В то же время контроль не должен быть тотальным.

Индивидуальный подход

Контроль нацелен на конкретные процессы и результаты и требует учета личных качеств людей, их положения, связей в коллективе. Важно осуществлять контроль с соблюдением доброжелательности и уважения к специалистам.

Виды контроля

Контроль может быть периодическим (раз в неделю, раз в месяц и т.д.), промежуточным/выборочным (в случайные сроки, неожиданно), итоговым, предварительным.



ПРАКТИКУМ

Оцените свой подход к проведению контроля по пятибалльной шкале.

Вспомните конкретные примеры реализации данных принципов из вашей профессиональной деятельности.

Принятие управленческих решений

Принятие управленческих решений – многоступенчатый процесс, важнейший элемент управленческой деятельности.

Существует большое количество техник и подходов к процессу принятия решений.

Рассмотрим два способа принятия решений: структурированный способ и цикл PDCA.

Структурированный способ



1. Описание и формулирование проблемы. Если проблема, которую необходимо решить, связана с несколькими другими, то следует разделить их. Это позволит определить каждую более четко и установить очередность их решения.

2. Постановка целей. При этом целесообразно использовать технологию SMART, а также определить, какие результаты существенны, а какие просто желательны.

3. Оценка вариантов. На данном этапе целесообразно использовать матрицу оценки вариантов.

Характеристики результата	Варианты		
	1	2	3
Цена			
Доступность			
Срок хранения			

4. Информирование и реализация. О принятом решении необходимо проинформировать не только всех вовлеченных в процесс его реализации сотрудников, но и тех людей, на которых могут повлиять действия, с этим процессом связанные.

5. Мониторинг и контроль. Отслеживание продвижения к цели с помощью проверки текущего состояния дел и выявление возможных отклонений в плане.

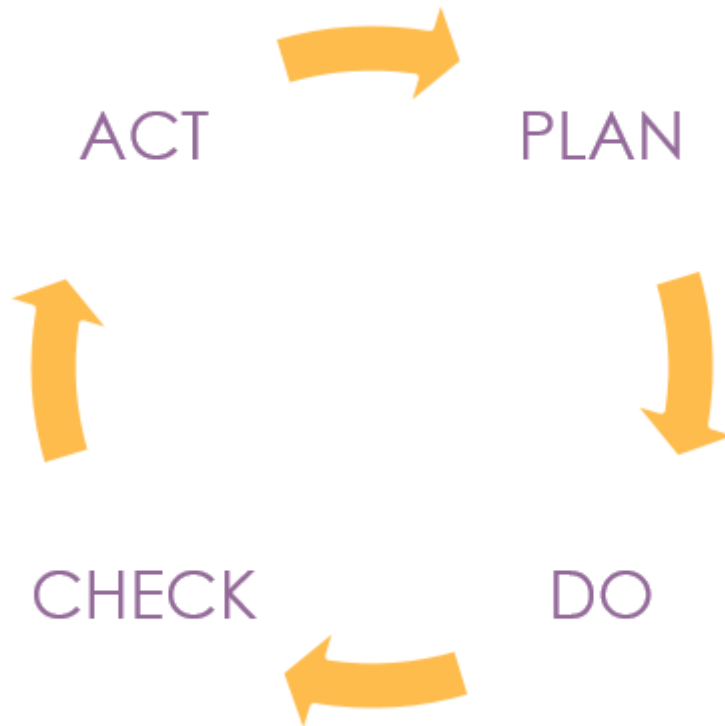
Цикл Plan-Do-Check-Act (PDCA) (также известен как цикл PDCA, или цикл Деминга)

Цикл Деминга состоит из следующих этапов:

1. План (разработка плана совершенствования). Определение проблемы.

2. Тестирование (реализация плана в небольшом масштабе).
3. Проверка (анализ результатов действий по совершенствованию).
4. Действие (применение опробованных усовершенствованных решений в полном объеме).

Этот цикл может использоваться для непрерывного и последовательного развития личности и совершенствования бизнес-процессов.



В процессе прохождения цикла может быть любое количество итераций «Do»- и «Check»-этапов, пока результат проверки не будет соответствовать запланированному.

Шаг	1.	План
Определить, в чем именно заключается проблема. На данном этапе происходит сбор информации, необходимой для начала поиска решений.		

Шаг	2.	Тестирование
Этот этап включает в себя несколько видов деятельности:		

- Создание возможных решений.
- Выбор лучших из этих решений.
- Реализация пилотного проекта в малом масштабе, с небольшой группой людей либо в ограниченном географическом районе.

ПРИМЕЧАНИЕ

Важно, что именно на втором этапе происходит, по сути, тестирование решения. Это не значит еще его реализацию в полном объеме, она осуществляется на четвертом этапе.

Шаг	3.	Проверка
На этом этапе оценивается, насколько эффективным было пилотное решение. В		

зависимости от итогов вносятся изменения в первоначальное решение, и повторяется второй этап. Когда результаты тестирования соответствуют заданным параметрам, можно переходить к заключительному этапу.

Шаг

4.

Действие

На этом этапе происходит реализация решения в полном объеме. Однако возможно использовать цикл Деминга (PDCA) и как часть непрерывного изменения, поиска новых областей для улучшения.

Цикл Деминга эффективен для:

- содействия реализации непрерывного улучшения подходов, когда цикл повторяется снова и снова для улучшения и ищутся наиболее эффективные решения;
- выявления новых решений и улучшения бизнес-процессов, которые часто повторяются;
- предотвращения потерь большого объема ресурсов, которые используются для полномасштабного внедрения посредственного или плохого решения.

Использование цикла Деминга требует определенного временного ресурса. В связи с этим нецелесообразно его использовать в случае возникновения чрезвычайных ситуаций.

ИНТЕРЕСНО

Система принятия решений «рингисэй»

Во многих японских компаниях в той или иной мере ранее использовалась система принятия решений «рингисэй», обеспечивающая углубленную проработку и согласование решений.

Классическая процедура «рингисэй» предусматривала многократное согласование подготавливаемого решения на нескольких уровнях управления, начиная с рядовых сотрудников (одному из них поручалось составление предварительного проекта решения) и заканчивая высшими руководителями, утверждающими решение, прошедшее все стадии согласования.

К концу циркуляции документ-проект оказывался завизированным личными печатями десятков начальников различных рангов. В случае возникновения несогласия в ходе подготовки решения на том или ином уровне организовывались консультативные совещания руководителей соответствующего уровня, в ходе которых вырабатывалась согласованная позиция.

Подобная практика подготовки решений является достаточно сложной и длительной, но большинство японских корпораций шли на такое замедление принятия решений, рассчитывая на то, что процедура «рингисэй», обеспечивающая согласование действий на стадии принятия решения, облегчает координацию их последующего выполнения.

Система имеет безусловные плюсы. Однако она не лишена и некоторых недостатков. Считается, что процедура должна обеспечить приток новых идей и свободу мнений при обсуждении решений. Но так происходит не всегда. Иногда в условиях жесткой иерархии и почтения к начальству подобный процесс сводится к попыткам подчиненных больше предугадать мнение руководителей, чем к продвижению их самостоятельной точки зрения.

В таком виде система часто превращалась в сложный и не всегда полезный механизм, отнимающий у руководителей и служащих массу времени.

Поэтому сейчас происходит постепенное сокращение сферы влияния такого метода. Это связано с рядом причин, в том числе и с широким распространением планирования и методов разработки бюджета в японских фирмах (за счет этого отпала необходимость принятия решений по многим вопросам традиционным методом).

Если учесть, что долгосрочное планирование используется, по имеющимся данным, на 83% японских фирм, то масштабы таких перемен достаточно ощутимы. На 63% японских фирм усилены полномочия отдельных лиц по принятию решений, что опять-таки привело к сокращению сферы «рингисэй».

На 4% японских компаний к 1974 г. система «рингисэй» была ликвидирована вообще.