

# Точки контроля

Мы продолжаем цикл публикаций о клиентоориентированности. Сегодня поговорим про контроль.

Автор – Елена Стецюк, преуспевающий бизнес-тренер, владелица двух бизнесов.

То, что контроль – одна из ключевых функций системы управления, вы и сами знаете. Однако очень часто мы по разным причинам этой компетенцией не пользуемся. Или надеемся на сознательность наших сотрудников, или боимся обидеть их своей требовательностью, или просто не знаем, как наладить контроль на своем предприятии.

Слово «контроль» произошло от слияния двух латинских слов: *CONtra* – «против» и *ROtuLus* – «свиток». У меня это вызывает ассоциацию с чек-листом. С одной стороны, список того, что делать надо. А с другой – крыжики или чеки отметки о выполнении каждого пункта.

Самая важная задача контроля – предупредить о сбоях или нарушениях в бизнес-процессах. Если мы с вами вовремя не среагируем на отклонение от нормируемых показателей, то наши управленческие решения будут неактуальны и даже вредны. И, наоборот, если контроль на нашем предприятии присутствует, то можно очень быстро реагировать на отклонение от плановых и нормативных показателей.

Контроль не позволяет ошибкам накапливаться, превращаясь в неуправляемую снежную лавину. Или быстро внести изменения, если получился результат лучше запланированного. Т.е., начиная контролировать свой бизнес, мы начинаем оперативно реагировать на любые события, управляя внутренними и внешними процессами.

Функции контроля показаны на рисунке 1. В идеале схему нужно закольцевать, так как контроль – это процесс, и процесс непрерывный, но тогда получается сложно читаемая картинка (рис. 2).

Каждому контролю – свое время.

**ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ** используется в трех ключевых направлениях: люди, товары, деньги.

**1. Люди.** Сюда включается все то, о чем мы писали в прошлом номере касательно выбора сотрудников.

**2. Товары.** Это лучшие поставщики и оптимальные складские запасы.

**3. Финансы.** Здесь взвешенные

бюджеты, в которых кроме статей расхода ограничены предельные статьи расходов по каждой.

**ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ.** На протяжении всей деятельности предприятия мы внимательно следим за лимитами в бюджетах, контролируем склад, а главное – непрерывно проверяем деятельность подчиненных.

Текущий контроль – это и адаптация, и мотивация, и фильтрация, все, что касается нашей ежедневной работы. На этом уровне все наши отчеты. Именно тут мы соединяем цели предприятия и сотрудников. Именно на этом уровне происходит слияние ценностей сотрудника и компании. Именно тут мы зарабатываем деньги. И, значит, несвоевременно принятое



решение может нанести непоправимый вред нашей компании.

И, конечно, клиентоориентированность мы проверяем на этом уровне больше всего. Да, список запланированных мероприятий мы написали ранее, а делаем или не делаем – это проверяем именно сейчас.

Обратная связь при текущем контроле очень важна, даже не буду



Рис. 1. Функции контроля.



Рис. 2.

описывать причины – все очевидно. Для примера приведу лист оценки сотрудника, который заполняет клиент.

Оцените степень выраженности параметра работы по пятибалльной шкале, поставив знак в соответствующей ячейке:

**5 баллов** – очень сильно, высокий уровень

**4 балла** – хорошо, выше среднего

**3 балла** – удовлетворительно, средний уровень

**2 балла** – неудовлетворительно, низкое качество

**1 балл** – очень слабо, отвратительно

Конечно, чтобы ваш клиент захотел заполнить этот отчет, с ним надо очень и очень хорошо поработать и наработать, кроме долгих лет сотруд-

ничества, еще и доверие. Однако вы справитесь.

Последний из видов контроля – **ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ**. Проводить его сразу после окончания бизнес-процесса или по прошествии какого-либо времени – решать вам.

Именно на этом этапе мы сравниваем запланированные показатели с полученными. Мы измеряем результаты и устанавливаем масштаб отклонений. Масштаб отклонений от плана – дело сугубо индивидуальное. В начале моей карьеры я допускала перевыполнение плана сотрудниками и на 160%. Далее, конечно, научилась планировать, однако, когда говорю на тренингах, что план нельзя перевыполнить более чем на 5%, всегда получаю шквал возмущений.

Конечно, далее участники соглашались, что огромное перевыполнение плана – это плохое планирование, однако тенденция негодования с годами не меняется.

Измерение результатов – самый дорогой элемент контроля. Все данные для анализа должны быть своевременными и точными. Очень хорошо, если у вас есть возможность исключить из этого процесса сотрудников и настроить автоматическую отчетность. Особое внимание надо обратить на оценку полученных результатов, именно она влияет на адекватность принимаемых решений.

Самый последний этап оценки – выбор действий. Действия зависят от того самого масштаба отклонений, которые мы определили ранее. И их может быть только три: ничего не делаем, устраняем отклонения, изменяем стандарты. Ну а дальше устанавливаем виновных и в соответствии с вашими внутренними распоряжениями призываем их к ответственности. И это, во всяком случае для меня, пожалуй, самый неприятный и необходимый пункт, т.к., если его пропускать, то вы никогда не наладите на своем предприятии систему контроля.

№	Параметры работы	1	2	3	4	5
1	<b>Качество обслуживания, сервиса:</b> – Профессиональная компетенция, знание потребностей клиента позволяет решать любые задачи по должности, – Качество работы не требует доработок, корректировок.					
2	<b>Своевременность обслуживания:</b> – Всегда соблюдает сроки выполнения заданий клиента. – Своевременно организует обратную связь. – Всегда находится в оперативном контакте с клиентом.					
3	<b>Работа с документами:</b> – Отсутствуют ошибки в оформлении документации. – Своевременно регистрирует документацию и сдает отчетность.					
4	<b>Решение проблем</b> – Самостоятельно /совместно и быстро решает проблемы, не оставляет нерешенные проблемы на клиента или руководство. – Предлагает меры по устранению причин, которые могут привести к повторному сбою работы.					
5	<b>Гибкость</b> – Гибко реагирует на изменяющиеся потребности клиента – Конструктивно принимает новые задания от клиента, не пытается от них отказаться или снизить объем заданий.					
6	<b>Инициативность</b> – Предлагает конструктивные варианты по улучшению совместной работы. – Активно изучает потребности клиента, ищет возможности их удовлетворения.					
7	<b>Самостоятельность и контроль:</b> – Работник понимает свои обязанности, принимает на себя ответственность за собственные результаты, не перекладывает их на клиента, – Требуемые результаты достигает вне зависимости от контроля клиента.					