

Системы контроля нам жить помогают ?



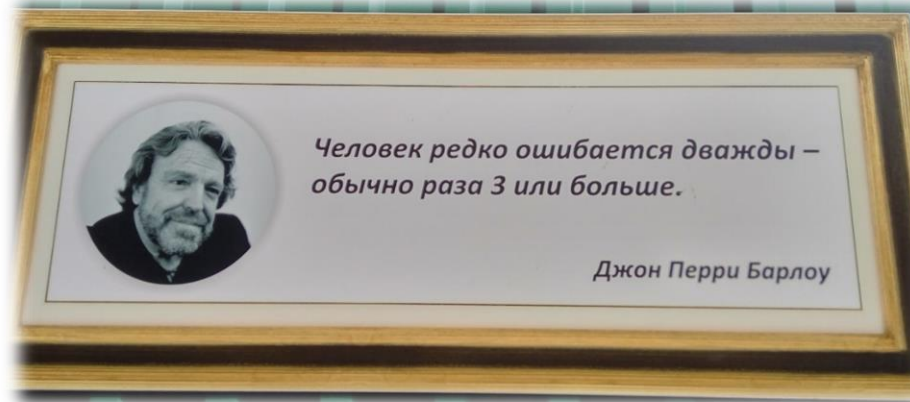
Владимир Каменецкий

Системы контроля нам жить помогают?



О чем мы поговорим?

- ▶ О бизнесе 1С:Франчайзи
- ▶ Что такое управленческий контроль
- ▶ Сложности в процессе контроля
- ▶ Способы контроля



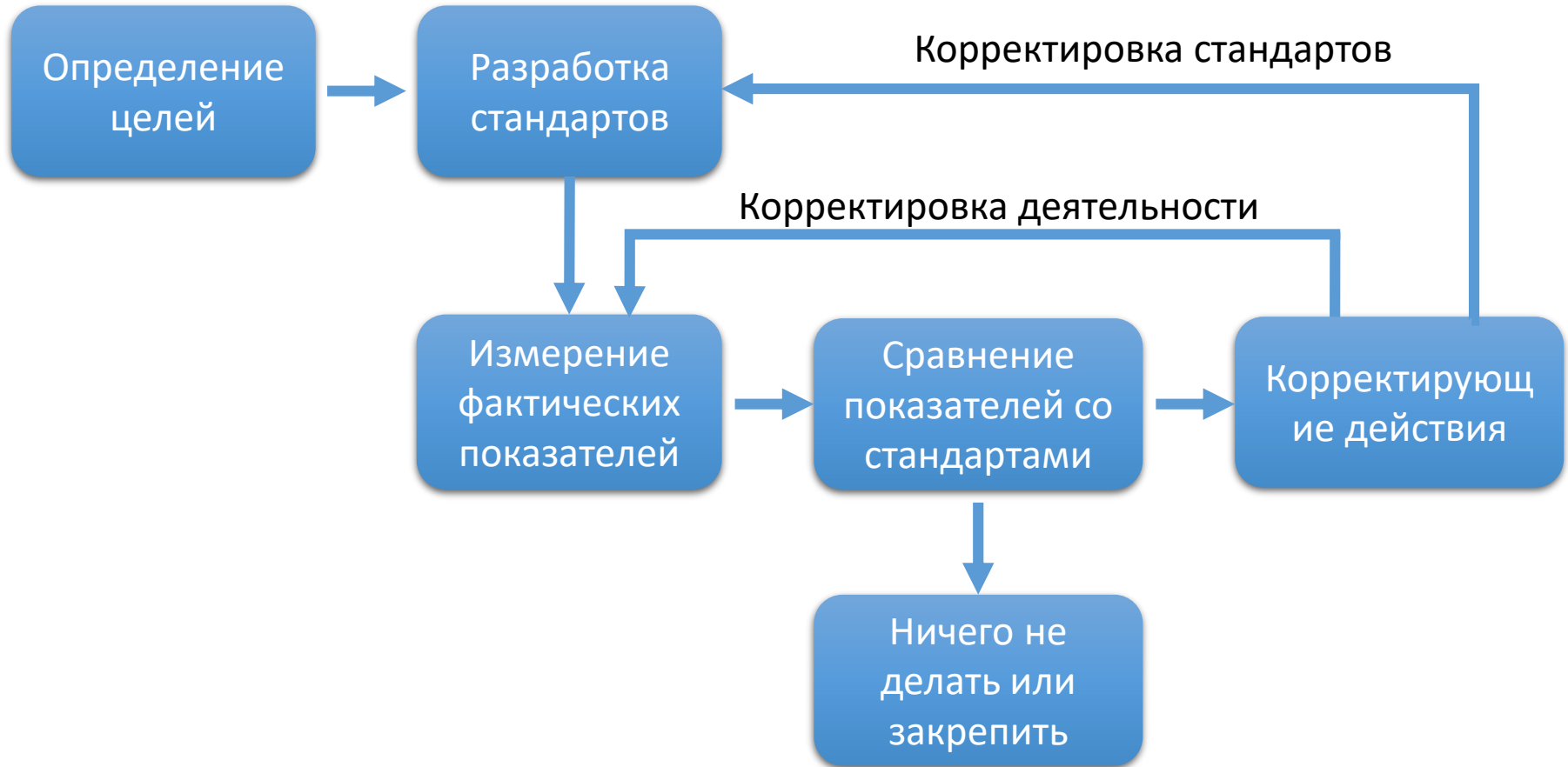
Контроль – слово ругательное?

- ▶ Демонстрация власти
- ▶ Средство наказания
- ▶ Подавление инициативы
- ▶ Лишает гибкости и самостоятельности
- ▶ Бюрократия и потеря времени
- ▶ Рутина
- ▶ ...

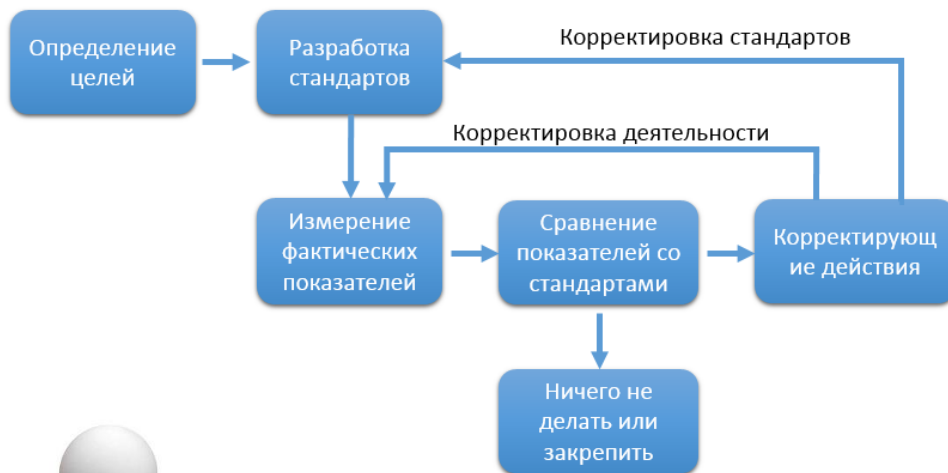
Управленческий контроль

- ▶ **Контроль осуществляется на основе**
 - наблюдения за поведением управляемой системой
 - с целью обеспечения оптимального функционирования последней
- ▶ **Контроль:**
 - Процесс мониторинга показателей деятельности и
 - Совершения действий по достижению намеченных результатов
- ▶ **Любой процесс, при котором человек или группа людей определяют:**
 - Что будет делать другой человек или группа
 - Т.е. намеренно влияют на то, что они будут делать
- ▶ **ВАЖНО: Контроль – это не наказание!**
 - А инструмент управления организацией

Этапы контроля



Сложности в системах контроля



Разработка стандартов, KPI

- ▶ Что такое хорошо, а что такое плохо?
- ▶ Согласование стандартов между собой
- ▶ Будут ли они актуальны с течением времени?



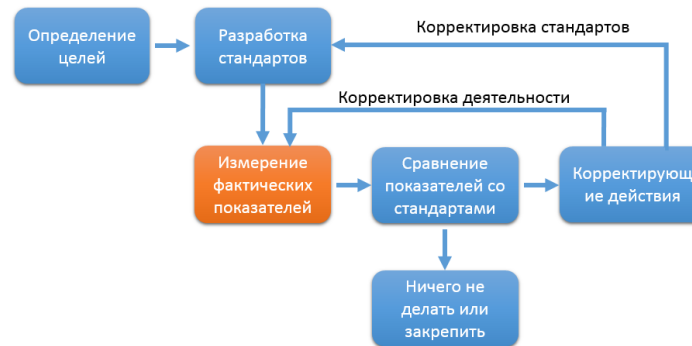
Измерение фактических показателей

▶ Расходы на измерение

- Например, удовлетворенность потребителя

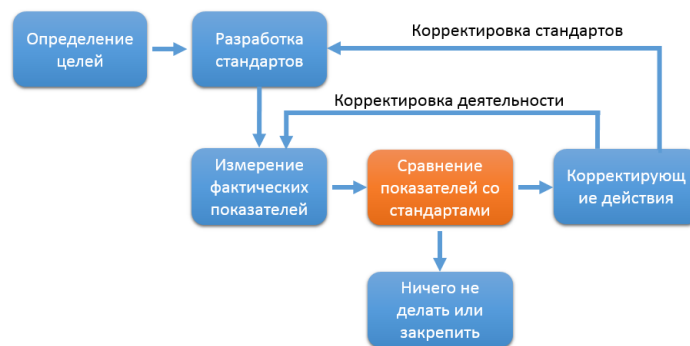
▶ Точность измерения

- Субъективность большинства факторов



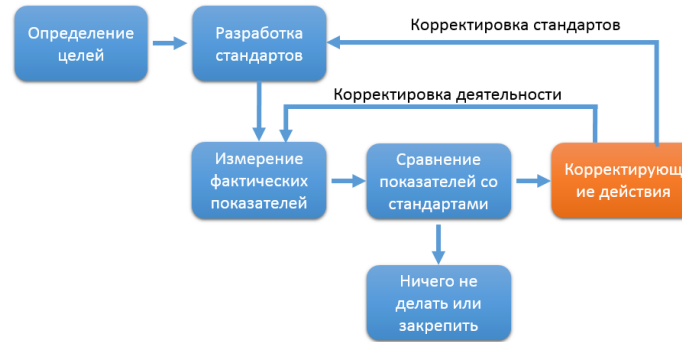
Сравнение показателей со стандартами

- ▶ С одним показателем хорошо, а с другим плохо
- ▶ Показатель провален, но на то есть объективные причины
- ▶ Может быть уже слишком поздно



Корректирующие действия

- ▶ Кто виноват и что делать?
- ▶ За что хвататься?
- ▶ Казнить нельзя помиловать?

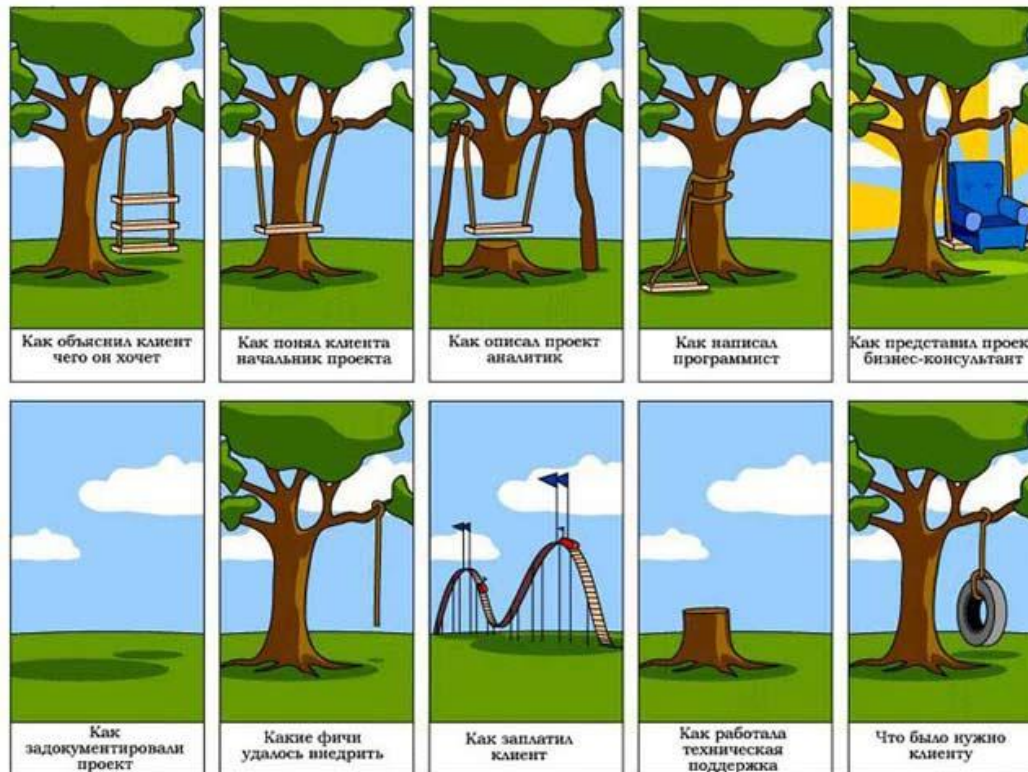


Порочный круг контроля



Большинство проблем

Кто-то где-то кого-то не понял



Хороший контроль

- ▶ Происходит моментально – здесь и сейчас
- ▶ Не требует значительных усилий
- ▶ Не вызывает раздражения
- ▶ Повышает настроение и мотивацию
- ▶ Дает ответ что нужно исправить / улучшить
- ▶ **Помогает развитию бизнеса!**



Формы контроля

1. Административный
2. Внешний
3. Механистический (технический)
4. Автоконтроль
5. Прямой контроль
6. Общественный контроль
7. Самоконтроль

Административный контроль

Опирается на оценку человека



Административный контроль

- ▶ **Подписание первичных документов**
 - Делегируйте!
- ▶ **Соблюдение требований законодательства**
 - Правильность оформления первичных документов
- ▶ **Проверка проверенных временем стандартов**
 - Бюджет на хозяйственные расходы
- ▶ **Контроль взаиморасчетов**

Административный контроль – важно!

- ▶ Оптимизируйте и автоматизируйте
- ▶ Сделайте максимально доступным и оперативным
- ▶ Опирайтесь на понятные и простые правила
 - Допустите разумные исключения
- ▶ Должен требовать минимального участия руководства



Внешний контроль

К нам едет ревизор...



Внешний контроль

▶ Аудит Системы Менеджмента Качества

- Важен не столько сам аудит, сколько процесс подготовки к нему

▶ Внутренние аудиты

- Привлечение менеджеров других отделов к аудиту
- Ключевая цель – найти области улучшения

▶ Сертификация сотрудников

▶ «Тайный покупатель»

- Посмотреть со стороны
- Дайте своей супруге, другу почитать ваше КП

▶ Партнеры, клиенты, конкуренты

- Источники массы ценной информации

Механистический контроль

«Мне программа не разрешает»



Механистический контроль

- ▶ **Ограничение действительно критических функций**
 - В первую очередь – безопасность
 - То что несет угрозу бизнесу, достоверности информации
- ▶ **Например:**
 - Заполнение обязательных реквизитов
 - Четкое следование заложенному бизнес-процессу
- ▶ **ВАЖНО: не нарушайте гибкость системы!**

Автоконтроль

Автоматические последствия за отклонения



Автоконтроль

- ▶ **Оплата за результат**
- ▶ **Автоматические удержания из прибыли за нарушения**
 - Удержания за вовремя неподписанные документы
 - Удержания за отвлеченные денежные средства
- ▶ **Ничего личного – так работает система**
 - Мы же тебя предупреждали



Автоконтроль – важно!

- ▶ **Это не штрафы! Это неминуемые последствия**
- ▶ **Хорошо если есть возможность исправить негативные последствия**
- ▶ **Механизм работы предельно прост, прозрачен и понятен**

Прямой контроль

Менеджмент во время прогулки

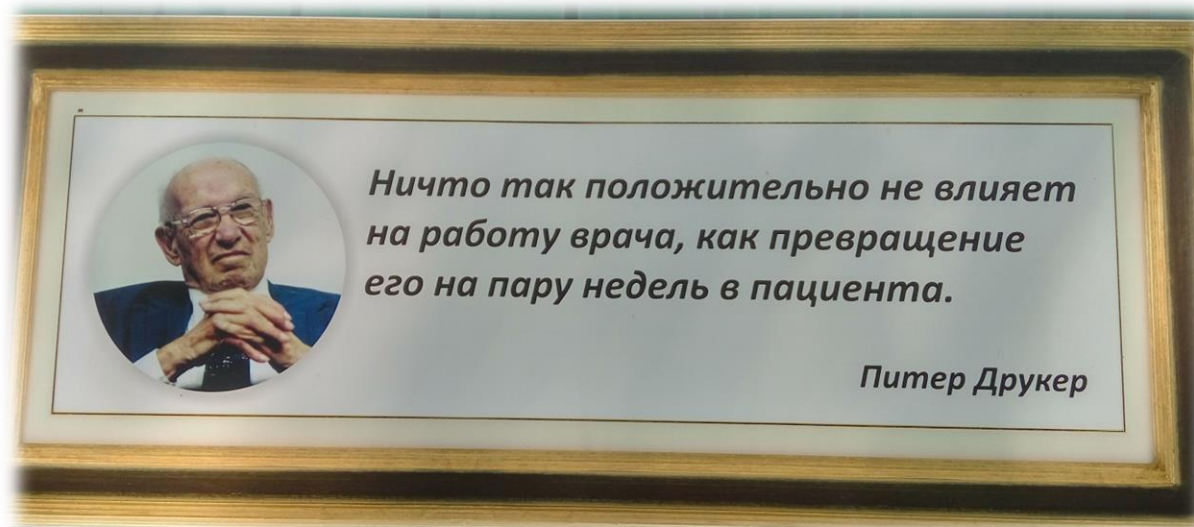


Прямой контроль - методы

- ▶ **Прогулка по офису**
- ▶ **«Прогулка» по информационной базе**
- ▶ **Поставь меня в копию**
- ▶ **Прослушивание телефонных звонков**
 - **Обязательно согласовать цель – помочь и поддержать**
 - **Желательно не руководитель**
- ▶ **Личные встречи**
 - **«Ну... рассказывай...»**

Прямой контроль – личный пример

- ▶ **Попробуйте сделать что-то за сотрудника**
 - **Узнаете много нового 😊**



Прямой контроль – важно!

- ▶ **Посмотреть со стороны**
- ▶ **Максимальная доброжелательность**
 - **Ваша цель – помочь!**
- ▶ **Посоветовать, поддержать, но не сделать за сотрудника**
- ▶ **Не часто**
 - **Предоставьте достаточно самостоятельности**

Общественный контроль

У нас так принято



Общественный контроль

▶ Полная открытость информации

- Когда у всех все на виду

		Состояние задач				За квартал			27 июля 2016 г., среда. 10:22:06																						
На сегодня	Новых	Обсуждений	Просрочено	На 5 дней	Выполнено	Оценка	Благодарностей	9 ⁰⁰	9 ³⁰	10 ⁰⁰	10 ³⁰	11 ⁰⁰	11 ³⁰	12 ⁰⁰	12 ³⁰	13 ⁰⁰	13 ³⁰	14 ⁰⁰	14 ³⁰	15 ⁰⁰	15 ³⁰	16 ⁰⁰	16 ³⁰	17 ⁰⁰	17 ³⁰	18 ⁰⁰					
Администрация																															
Каменецкий Владимир		4	16	4	8	6	33			Командировка [25.07 - 31.07]																					
Борисова Анастасия		9	9	15	4	7	48																								
Кулиева Эльмира	3	9	2	7	14	4																						Тренинг г			
Рязанова Светлана		3	4	3	3	2	100																								
Урюпина Ирина	1	8	206	3	1	1	100			Отпуск [25.07 - 07.08]																					
Service Desk																															
Котельников Александр	1				10	12	42																								
Горьков Никита	3	3	3	7	5	49	63	3																							
Отдел Маркетинга																															
Ким Максим		7	13		1	10	39	21																							
Смирнова Мария		1	1		1	6	15	27																							
Отдел Персонала																															
Миклуш Евгения	2		8		7	7	29	1																				Менеджер по			
Миняева Екатерина		1			16	4				1С Developer Осокин Сергей										Администрато										Менеджер по	Тренинг г
Отдел развития и инноваций																															
Буренин Евгений		3	1	2	5	21	24	1																							
Гостищев Дмитрий		1		1	6	12	53																								
Шевёлкин Алексей					9	72	47	1		вебинар Новый сервис 1СПАРК Риски. Старт г																					

Общественный контроль

- ▶ Оценка по выполненным задачам
- ▶ Благодарности и «Опаньки»

Регистрация благодарностей/претензий

Благодарность На кого:

	Принял удар на себя	10,00
	Поддержал в сложной ситуации	5,00
	Проявил заботу о компании и коллегах	5,00
	Помог совершенствованию и развитию компании	20,00
	Выдающийся вклад в совершенствование и развитие компании	100,00
	Проявил инициативу	5,00
	Высокая оперативность в выполненной работе	10,00
	Помог совершенствованию и развитию компании	10,00

Внес и реализовал классную идею, привел крупного клиента, активное участие в организации корпоративного мероприятия

Комментарий:

Ответственный: Зарегистрировать

Тревожный сигнал Проведен

Внутренняя Действия

"Опаньки..." №: от

Закордонцев Александр Анатольевич

Сотрудник: Организация:

На кого:

Важность:

Вид обратной свя...:

Открыта

Состояние: **Мониторинг**

История: Каменецкий В. И. 01.09.2015 20:02:41

Тема: Не приходят письма на почту

Основная Категории / Причины / Связанные документы / Обсуждение / Действия

55	Закордонцев Александр	28.08.2015 17:37:47
Скорее всего на мой. Копию письма должны прислать вечером.		
56	Котельников Александр	28.08.2015 17:51:30
Есть только 3 и 21 на Партерский ящик.		
57	Котельников Александр	28.08.2015 18:00:12
На твой адрес писем от D.Voronin не было.		
58	Закордонцев Александр	31.08.2015 11:07:44
Разобались. From: D.Voronin [mailto:d.voronin@asys.tomsk.ru] Sent: Friday, August 7, 2015 1:07 PM To: Папицкая Евгения <apitskaya@softbalance.ru> Cc: Закордонцев Александр <zakordonets@softbalance.ru> Subject: Отчет от внедрения в Казанстане		
59	Письмо больше 10 мегов было. Отлуп пропустил клиент.	
60	Все проблемы решены, можно кушать шоколад :)	

Ответственный:

Комментарий:

Печать OK Записать Закрыть

Оценка по задаче № 50 548 от 19.09.2011. И...: Борисова А.В. X

Пожалуйста, оцените выполнение задания

Оперативность (в норме)

Качество (в норме)

Эффективность (в норме)

Комментарий: Затрачено больше ресурсов чем следовало

OK Отмена

Общественный контроль

▶ Ежегодное собрание

- Подводятся итоги по всем отделам
- Озвучиваются цели на следующий год

▶ Собрания менеджеров

- Открыты для всех желающих

▶ Собрания отделов (пятиминутки)

▶ «Статус» проекта

- Еженедельное согласование текущей ситуацией со всеми ключевыми сторонами проекта

Общественный контроль – важно!

- ▶ Мгновенная и действенная реакция на замечания коллектива
- ▶ Поддержка конструктивного подхода
 - Если троллинг, то позитивный 😊
- ▶ Напоминание о ценностях и принципах

Самоконтроль

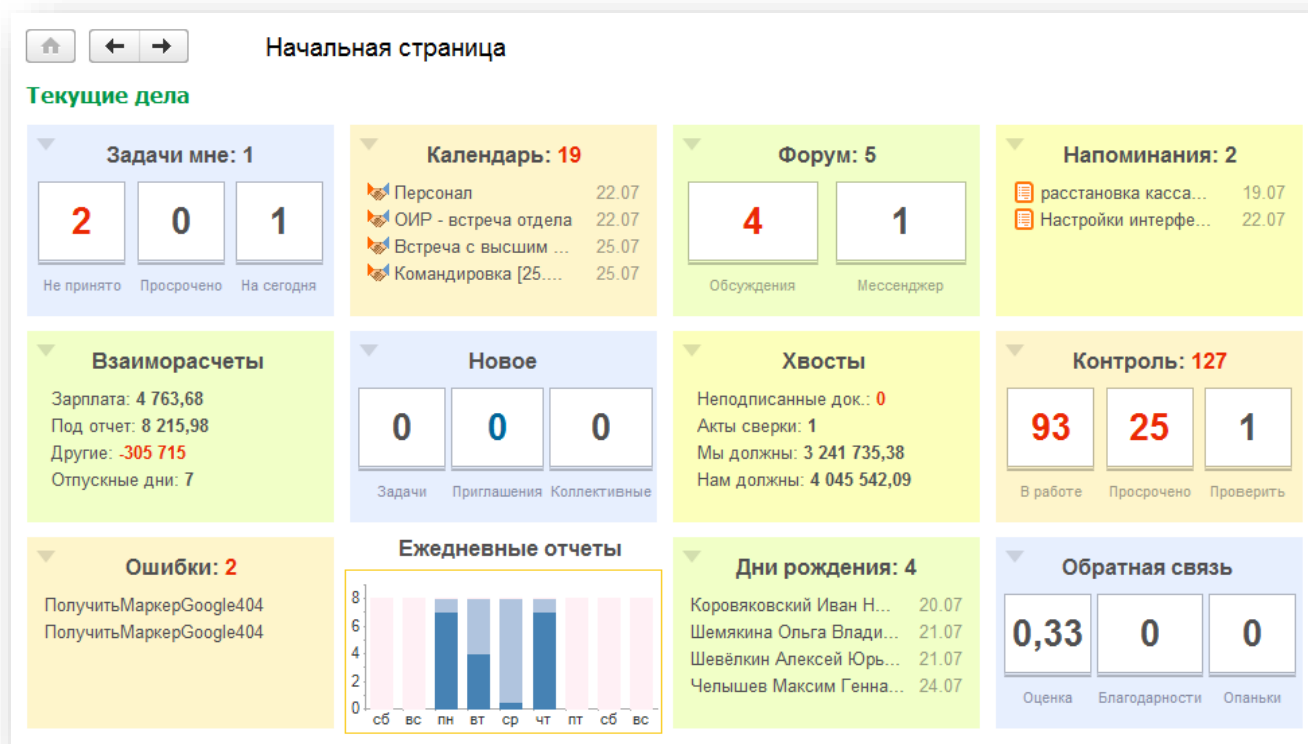


*Качество - это делать что-либо
правильно, даже когда никто
не смотрит.*

Генри Форд







Самоконтроль

- ▶ **Ключевые индикаторы должны быть всегда под рукой**
 - **Что измеряется, то и делается**



Самоконтроль

- ▶ **Квартальные и годовые отчеты**
 - + конструктивная обратная связь
- ▶ **Достижение целей**
- ▶ **Что было сделано для повышения качества**
- ▶ **Что было сделано для повышения эффективности**
- ▶ **Цели на следующий период**

Факт выполнения	
Не выполнена, переносу на 4 кв.	
Выполнена. 22.04.15 проведён переговорный поединок с PeterService . Получена отличная обратная связь от обеих сторон. Ребята сказали, что мы были самыми сильными соперниками по сравнению со всеми предыдущими. И зрители получили огромное удовольствие наблюдая за этими переговорами. Фото здесь	 Каменецкий Владимир Очень хорошо, что решили провести выездной поединок с другой компанией. +1 балл за инициативу
Организован и проведён.	 Каменецкий Владимир Понимаю, что для тебя это было не просто – придумать, организовать, провести. Но ты справилась! И все получилось! +3 балла за достижение цели +2 балла за инициативу
Не выполнена, переносу на 4 кв.	 Каменецкий Владимир Признаюсь, я уже не уверен в актуальности этой цели. Надеюсь, Настя тебе сможет помочь.
Пройден без единого замечания	 Каменецкий Владимир Очень хорошо. +1 балл за выполнение цели
Проведён. Выявлен ряд недочётов, которые постепенно будут приводиться в порядок.	 Каменецкий Владимир Отлично, что мы этим занялись! Надеюсь это уберёжет нас от проблем с будущими проверками +1 балл за инициативу
Выполнена.	 Каменецкий Владимир Да, структура поменялась кардинально. Я даже растерялся сначала. Но, вроде все логично и понятно где что должно быть. Не забывай поддерживать порядок и следить за читабельность названий папок. Не нашел где лежат старые Job offer – что брать за основу 2 Да и вообще они нужны для истории (чтобы понимать что предлагали) +1 балл за выполнение цели
1. → С ОИР проведено 2 встречи (с вытекающими задачками), где обсудили в каком раздел будет виде и если потребуется что-то менять, то что конкретно и когда будем поднимать этот вопрос. В итоге сейчас он имеет завершённый вид	

Самоконтроль

- ▶ **Со временем вырабатывается привычка**
 - Но над этим придется поработать
- ▶ **Берегите носителей правильных привычек**
 - Готовность к изменениям одна из главных привычек!



Выводы

- ▶ **Проведите ревизию систем контроля в своих организациях:**
 - Критически посмотрите, что и как контролируется в вашем бизнесе
- ▶ **Контроль не должен вызывать чувство вины или страха**
- ▶ **Административный контроль – ускоряйте и упрощайте!**
 - Автоматизация вам в помощь
- ▶ **Механистический контроль – только в критических точках**
 - Не должен мешать гибкости
- ▶ **Часть контроля на аутсорсинг**
 - Внешний контроль
- ▶ **Автоконтроль**
 - В поддержку самостоятельности и автономности
- ▶ **Направляйте общественный контроль**
 - Напоминайте о ценностях, поддерживайте конструктив, блокируйте троллей
- ▶ **Поддерживайте и развивайте самоконтроль**
- ▶ **Задача контроля – улучшать!**
 - И в первую очередь – настроение 😊

Ну и самое главное

- ▶ Не парьтесь, где у вас борода 😊
- ▶ Работайте с удовольствием!



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

ВОПРОСЫ?



Владимир Каменецкий
vk@softbalance.ru