

# Лекция 16

## Функция контроля

### Вопросы

1. **Важность контроля** (трансформация контролирующей функции)
2. **Суть контроля**
3. **Процесс контроля**
4. **Подходы к контролю** (по В. Оучи)
5. **Типы контроля**

# Планирование

е

- анализ
- расстановка приоритетов
- целеполагание
- прогнозирование

# Организация

- структурирование
- обязанности
- полномочия

# Контроль

- мониторинг
- учёт, анализ
- обратная связь
- регулирование

# Мотивация

Руководство  
Лидерство



# Важность контроля

(трансформация контролирующей функции)

Даже после того, как

- тщательно проведено *планирование*
- создана *организационная структура*
- работники чётко знают направление своей деятельности и имеют сильную *мотивацию* к труду

никто не может быть уверенным, что

- **всё будет идти по плану**
- а **цели**, к которым стремятся менеджеры, **будут достигнуты**

# Важность функции контроля

1. **Менеджмент** представляет собой **непрерывный процесс**

Именно контроль обеспечивает важнейшую **связь** всех **функций менеджмента**

Особенно сильна и важна его **связь с функцией планирования**

2. Система контроля обеспечивает **механизм обратной связи**, позволяющий получать информацию о деятельности сотрудников

3. ***Контроль*** важен потому, что он выступает ***ключительным звеном в цепи управленческой деятельности***

Это единственный способ для менеджера узнать, достигаются ли организационные цели, и если – нет, то по каким причинам

Специфическая ценность функции контроля заключается в тесной взаимосвязи не только с ***функцией планирования***, но и с ***делегированием полномочий***

# **Контроль, Мониторинг – постоянное наблюдение, анализ и прогноз**

Наиболее близкий русский эквивалент слова «мониторинг» – **отслеживание**

Термины *надзор*, *присмотр*, *пригляд*, которые иногда указывают в качестве синонимов, **имеют несколько другое значение**

# **Контроль** (мониторинг) – систематический процесс

- ***отслеживания*** запланированного порядка ***деятельности***
- ***анализа*** и ***прогнозирования*** хода событий
- ***корректировки*** выявленных значительных ***отклонений***

**«Сущность контроля заключается в действиях по корректировке деятельности, с тем чтобы та соответствовала заранее определённым стандартам.**

**Всякий контроль основан на имеющейся у менеджеров информации»**

Д. Шервин



# Для эффективного контроля необходимы

- *информация о стандартах*  
(нормативных показателях)
- *информация о фактических показателях*
- *действия по ликвидации отклонений от нормы*

# Процесс контроля

В процессе контроля менеджеры должны

- а) *разработать набор стандартов и норм*, основанный на целях организации, которые формулируются на стадии планирования
- б) *измерить* фактические *показатели работы*
- в) *сравнить их с установленными нормами*
- г) *принять решение*

**Измерение  
фактическ  
их  
показателе  
й  
работы**

## **Цели и задачи**

- организационные
- подразделений
- индивидуальные

**Сравнение  
фактическ  
их  
показателе  
й  
с  
запланиро-  
ванными**

**Проведени  
е  
управленч  
еских  
мероприят  
ий**

**Цели организации, формируемые на стадии планирования, должны быть**

- **достижимыми**
- **конкретными** (по сроками и масштабам)
- **измеряемыми**

Только при этом **цели станут** теми **стандартами** и **нормами**, по которым сравнивается фактическая работа

# Измерение фактических показателей работы

Для измерения фактических показателей работы обычно используются следующие источники информации

- *личные наблюдения*
- *устные отчёты*
- *письменные отчёты*
- *статистические материалы*

# Личные наблюдения

Подход обеспечивает широкий охват данных, поскольку наблюдать можно как за основными, так и за вспомогательными рабочими действиями

Менеджеры могут "*читать между строк*" – т.е. пользоваться сведениями, нефиксируемыми при использовании других источников информации

Недостаток – фактор **субъективизма**

# Устные отчёты

Проведение *конференций, собраний, личных переговоров, телефонных звонков*

## Достоинства

- *оперативность сбора*
- *обратная связь*
- *преимущества языковой выразительности и голосовых интонаций*

# Письменные отчёты

Метод *менее оперативен*, но *более формален*, чем отчеты из первых или вторых рук

Поэтому такие отчеты обычно *более исчерпывающие* и *сжатые*, чем устные



# Статистические отчёты

Метод включает *расчетные данные, графики, гистограммы*, а также многочисленные *визуальные отображения*

## Достоинства

- *наглядность*
- *эффективность для выявления взаимосвязей*

**Недостаток – статистика отражает только некоторые основные сферы, которые могут быть измерены количественно**

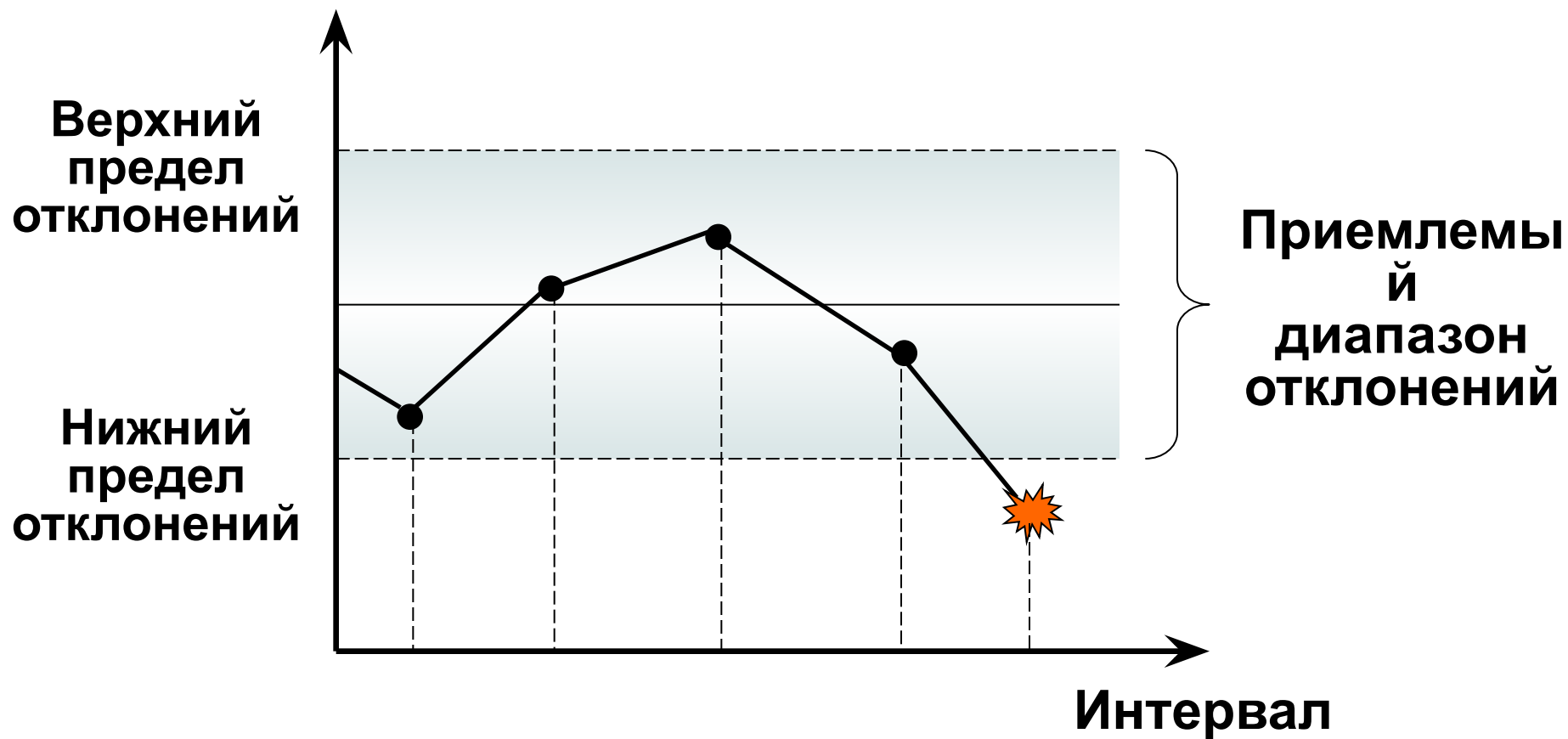
# Что измеряется

- *количество единиц готовой продукции*
- *процент брака*
- *число выполненных заказов*
- *степень удовлетворения нужд потребителей*
- *число жалоб*

***Комбинируя*** различными источниками информации, можно существенно увеличить как её объём, так и надёжность сведений

Т.е. для получения полной и достоверной информации менеджерам, занимающимся контролем, следует использовать ***все четыре канала*** получения информации

# Сравнение фактических показателей с запланированными



# Проведение управленческих мероприятий

**Процесс контроля** – это непрерывный (периодический) **поток**

- *измерений*
- *сравнений*
- *управленческих мероприятий*

**Если между фактическими и запланированными показателями наблюдается расхождение, менеджер в зависимости от ситуации**

- ***регулирует рабочий процесс*** (меры для исправления фактических показателей)
- ***корректирует запланированные нормы*** (исходя из объективных причин)
- ***ничего не предпринимает***

# Исправление фактических показателей

- **немедленное вмешательство**
- **основные корректирующие действия** (после выяснения причин)

Обычно менеджеры ссылаются на то, что у них нет времени на основные корректирующие действия и что их главная задача – «**тушение пожара**», т.е. **радикальные действия**

# Пересмотр запланированных норм и стандартов

## Понимание нереалистичности требований

- *недостижимость*
- *заниженность*

Обычно нерадивые сотрудники пытаются объяснить невыполнение норм завышенными требованиями, "объективными" причинами



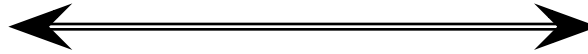
## Подходы к контролю (по В. Оучи)

Устанавливаются общие взгляды к формированию системы контроля

- *бюрократический*
- *рыночный*
- *клановый* контроль

# Степень подвижности

Гибкость



Стабильность

Вовне

Адаптивная культура

Культура, ориентированная на результат

Фокус (нацеленность)



Клановая культура

Бюрократическая культура

Типологизация учитывает *степень влияния внешней среды, стратегию* и *цели* организации

# Бюрократический контроль

Упор на *организационные правила*  
(административные и иерархические механизмы)

- *административные полномочия*
- *инструкции*
- *рабочие задания*
- *стандартные процедуры*

Характерна высокая стандартизация  
всей рабочей деятельности

# Рыночный контроль

Особое внимание уделяется  
применению внешних рыночных  
механизмов, таких как

- *ценовая конкуренция*
- *завоевание рынка*

Применяется в организациях, продукция  
(услуги) которых выделяется на рынке сбыта  
и имеет чёткую спецификацию,  
а также в условиях жёсткой конкуренции

# Клановый контроль

Поведение сотрудников регулируется

- *общими ценностями организации*
- *нормами и традициями*
- *ритуалами и легендами*

и другими элементами *организационной культуры*

Используется в организациях, в которых работы выполняются командами, а применяемые технологии часто меняются

# Типы контроля

- ***упреждающий*** (превентивный) – позволяет предотвратить возможные проблемы в будущем
- ***текущий*** (сопутствующий) – ведётся в процессе рабочей деятельности (по ходу их возникновения) с использованием современных технических средств
- ***контроль на основе обратной связи*** (по результатам) выполняется после завершения работы

## Объекты контроля

## Типы контроля

**Вводимые ресурсы**

**Упреждающий**

Предупреждение  
проблем

**Процессы**

**Текущий**

Разрешение проблем  
по мере их  
возникновения

**Итог  
деятельности**

**По результатам**

Разрешение проблем  
после их  
возникновения

**Система наблюдения за деятельностью фирмы (контроль количества, качества, сохранности продукции, расходом ресурсов, соблюдением правовых норм, инструкций, договоров и т.д.).**

**- предварительный контроль**

(на стадии составления планов);

**- текущий контроль**

(на стадии выполнения планов);

**- заключительный контроль**

(при оценке результатов)

**Комплексная проверка** всех или отдельных сторон деятельности организации



**Современной формой управления, нацеленной на максимализацию прибыли и обеспечение стабильной работы фирмы, является**

**комплексная система синхронного анализа, планирования и контроля –**

**Контроллинг (controlling)**

# Формы контроля на примере дилера автомобилей

1. Форма ***предпродажного контроля*** – внимательный осмотр новых автомобилей, тщательный подбор сотрудников
2. **Контроль во время продажи** – наблюдение за действиями сотрудников при общении с покупателями
3. ***Послепродажный контроль*** – подсчёт числа проданных автомобилей, а также количества отзывов покупателей о их удовлетворённости покупкой

# Примеры

1.1. Перед тем как открыть первый ресторан МакДональдс в Москве, в Россию отправилась группа специалистов, чтобы проконтролировать качество картофеля и выпечки булочек,

а, при необходимости – научить крестьян выращиванию высококачественного картофеля, а пекарей – выпечке высококачественных булочек

1.2. Имеющие высокую репутацию банки (аудиторские фирмы) отказываются от кредитов (проведения аудита) сомнительным коммерческим компаниям

2. Отслеживание местонахождения своих автомобилей компаниями по грузоперевозкам

3. Основной недостаток контроля на основе обратной связи – к моменту получения информации **определенный ущерб уже нанесён**

**«Попытка запереть конюшню после того, как лошадь уже украли»**

План **«перехват»**

Полученная в ходе контроля на основе обратной связи информация может помочь в **составлении новых планов**

Позволяет оценить **эффективность работы сотрудников**, проинформировать их и, тем самым, повысить их **мотивацию**

# **Управление в непосредственном контакте с подчинёнными**

## **Management By Walking Around (MBWA)**

**Это метод контроля, когда менеджер находится в рабочей зоне, лично наблюдая, непосредственно взаимодействуя с сотрудниками и обмениваясь с ними информацией относительно хода работы**

# Бенчмаркинг

Введённая в 1979 г. комп. *Херох*  
*практика контрольных сравнений*  
Одна из основных составляющих **TQM**

**Бенчмаркинг** – непрерывный процесс  
оценки продукции, услуг и практики  
в сравнении с конкурентами или  
компаниями, являющимися лидерами  
отрасли

# Принцип качества «*шесть сигм*»

Разработана в середине 80-х гг.  
комп. **Motorola** и получившая  
в дальнейшем развитие в **GE**

«*Шесть сигм*» – стандарт качества,  
допускающий порядка 3-х-4-х дефектов  
(отказов) на миллион (!) изделий

# Эффективная система контроля должна быть

- **точной**
- **оперативной** (своевременной)
- **экономичной**
- **гибкой**, учитывающей новые возможности, формирующей корректирующие действия (ситуативные модели «если..., то...»)
- **понятной** (прозрачной)
- **быть стратегически направленной**
- **основываться на разумных (понятных) и многочисленных критериях**, объективно оценивающих работу и мотивирующих персонал (в том числе, качественных)



Если механизмы контроля **отвлекают**, тем более **мешают** сотрудникам и направляют их поведение вразрез с основными целями организации, они могут стать **дисфункциональными**

Такая ситуация, нередко возникает при использовании негибких, или невыполнимых, или наоборот, заниженных норм

Кроме того, если под угрозу ставится возможность получения вознаграждения, люди обычно начинают **манипулировать данными**, чтобы их работа оценивалась как эффективная

К снижению эффективности деятельности могут привести **навязывание невыполнимых норм и недостижимых стандартов**

**Может возникнуть ситуация, когда уже не организация управляет механизмами контроля, а контрольные механизмы управляют ею**

**Причина таких негативных последствий – рядовые сотрудники, а возможно и менеджеры утрачивают *вúдение общих целей компании***

*Пример, деканат – для обслуживания студентов, а не для создания трудностей и препятствий*

# Литература

1. Гончаров. **Менеджмент**. – Мн.: Мисанта. 2003. – 624 с.
2. Роббинс С., Коултер М. **Менеджмент**. - М.: Вильямс, 2004. – 880 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. **Основы менеджмента**. - М.: Дело, 2000. – 702 с.
4. Дафт Р. **Менеджмент**. – СПб.: Питер, 2006. – 864 с.