

Контроль как функция менеджмента

Термин контроль довольно многозначный и в современной практике подразумевает несколько ситуаций:

- I. Надзор — регулярные проверки выполнения каких-либо правил, законов, приказов
- II. Финансовый контроль — совокупность действий и операций по проверке финансовых и связанных с ними вопросов деятельности субъектов
- III. Наблюдение — постоянные или периодические измерения каких-либо свойств объекта
- IV. Управление — действия, направляющие действия других людей или объектов.
- V. Автоматику — управление каким-либо устройством без непосредственного участия человека
- VI. Власть — возможность влиять на действия других людей независимо от их желаний.

Контроль - это функция менеджмента по оценке получаемых результатов и текущей деятельности организации, а также обеспечение нормального функционирования организации по достижению поставленных целей при оперативном руководстве и в долгосрочной перспективе, процесс обеспечения достижения организацией своих целей.



Методы контроля в менеджменте - это способы проведения контроля в организации.

- 1) метод сопоставления
- 2) сравнение факторов
- 3) метод обследования процессов
- 4) наблюдение
- 5) опросы

Основные виды контроля:

1. Предварительный контроль
2. Текущий контроль
3. Итоговый контроль

Предварительный или входной контроль производится еще до фактического начала рабочего процесса. Целью данного действия является обеспечить все необходимые условия для бесперебойного функционирования предприятия, то есть определить, готовы ли персонал, система управления, производительная сфера компании к началу работ.

Еще одна составляющая предварительного этапа контроля в менеджменте-оценка финансовых ресурсов компании.



Текущий контроль-это форма контроля в менеджменте, текущая оценка, которая проводится в процессе хозяйственной деятельности. Основное предназначение этой процедуры-усовершенствовать производственный процесс и максимально скорректировать его для скорейшего достижения поставленной цели.



Формы текущего контроля.

Стратегический контроль-показывает эффективность использования ресурсов предприятия в рамках достижения глобальной цели.

Оперативный контроль проводится в тоже время, когда происходит выполнение основной работы, здесь происходит оценка распределения времени, качества труда персонала.

Итоговый контроль, производится после окончания производственного процесса. Происходит подведение итогов, изучается поведение руководителя и анализируется результат работы, чтобы скорректировать планы организации на будущее.



Существуют так же бюрократический и децентрализованный виды контроля:

- I. Бюрократический контроль основан на правилах и процедурах, официальной политике, письменной документации, премировании.
- II. Децентрализованный контроль основывается на общих ценностях организационной культуры, норме доверия между менеджерами и сотрудниками, и других составляющих организационной культуры.

Механизмы работы

бюрократический контроль	децентрализованный контроль
правила и процедуры определяют официальные нормативы выполнения рабочих заданий.	корпоративная культура
управленческие системы контроля - организационные системы (бюджет, финансовая отчетность, система материального вознаграждения)	работа в командах (социотехнический подход) - контроль со стороны равных по статусу членов команды.
официальная иерархия власти - контроль осуществляется на основе должностных полномочий и прямого надзора за действиями исполнителей.	самоконтроль - самодисциплина и самоконтроль на основе формирования и поддержания высокого уровня профессиональной и личностной зрелости.
отдел контроля качества	
отбор и обучение - тесты, личные документы, собеседования, введение в должность, тренинги и т.п.	отбор и адаптация сотрудников - по возможности отбираются те кандидаты, которые по своим установкам и ценностям вписываются в требования данной организационной культуры, способность к командной работе, личная ответственность.
технологии - современные информационные и коммуникационные технологии	

Эффективный контроль должен иметь:

- 1) стратегическую направленность.
- 2) охватывать все основные сферы деятельности организации, внешнюю ситуацию и внутренние процессы.
- 3) быть простым и экономичным, т.е., чтобы выгоды приносимые им превышали затраты на его проведение.
- 4) быть гибким, т.е. система контроля должна приспособливаться к происходящим переменам.
- 5) учитывать человеческий фактор, т.е. быть доброжелательным, не чрезмерным, учитывающим мотивацию.

Различают внутренний (самоконтроль) и внешний контроль.

Эти типы контроля напрямую связаны со стилем управления организацией.

Внешний контроль осуществляется руководством или специальными сотрудниками – контролерами. При авторитарном стиле управления, когда руководитель держит себя по отношению к подчиненным деспотично, преобладает внешний контроль.



В рамках внутреннего контроля исполнители сами следят за своей работой и ее результатами и вносят по мере необходимости корректировки в собственную деятельность. При демократическом управлении преобладает самоконтроль. Условием внедрения самоконтроля является преобладание групповых форм работы и принятия решений, здоровый морально-психологический климат.



На практике внутренний и внешний контроль применяются в определенном соотношении, зависящем от:

- 1) стиля управления организацией.
- 2) возможности получить надежную оценку результатов деятельности работников и спросить с них персонально за порученное дело (если такая возможность имеется, предпочтительнее внешний контроль; в противном случае — внутренний);
- 3) характера подчиненных (для недобросовестных, неаккуратных людей больше подходит внешний контроль для добросовестных и педантичных — внутренний);
- 4) микроклимата в коллективе (при благоприятном лучше внутренний контроль; при неблагоприятном — внешний, позволяющий волевым путем сглаживать или предотвращать возможные конфликты);
- 5) принятой системы вознаграждения за результаты деятельности (в условиях преобладания индивидуальных
- 6) форм на первом месте находится внешний контроль; при коллективных — внутренний).
- 7) при демократическом стиле - самоконтроль.

На контроль оказывает также влияние характер подчиненных и микроклимат в организации.



Процесс контроля - это деятельность объединенных в определенную структуру субъектов контроля (органов контроля, руководителей, контроллеров, общественных организаций), направленных на достижение наиболее эффективным способом поставленных целей путем организации определенных задач и применения соответствующих принципов, методов, технических средств и технологии контроля

Контроль включает в себя следующие действия :

- 1) разработка стандартов, нормативов и масштабов допустимых отклонений, соответствующих целям организации и заложенным в ее планах задачам.
- 2) разработка организационной системы контроля.
- 3) измерение результатов, их оценка, сравнение со стандартами.
- 4) корректировка деятельности организации, т.е. модификация целей, пересмотр планов, перераспределение заданий, совершенствование процесса управления, контроля и используемых технологий.

Поведенческие аспекты контроля:

- 1) устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками.
- 2) устанавливайте двустороннее общение.
- 3) избегайте чрезмерного контроля. беспорядку и краху.
- 4) устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты.
- 5) вознаграждайте за достижение стандарта.

Принципы контроля:

- 1) контроль должен быть регулярным, он должен быть неотвратим как возмездие.
- 2) прозрачность контроля.
- 3) единоначалие в области контроля (важно, чтобы один параметр работы контролировал только один руководитель).
- 4) четкость постановки задачи облегчает контроль.
- 5) более важные задания нужно более тщательно контролировать.
- 6) документальное сопровождение контроля.
- 7) соответствие контроля стратегии организации
- 8) адаптивность контроля

Инструменты контроля

Непосредственно
е наблюдение за
работой
исполнителя.

Приемка
продуктов
деятельности
подчиненного и
их оценка.

Анализ письменного
отчета исполнителя
о выполненной
работе.

Необходимость контроля обусловлена следующим:

- I. Контроль уменьшает неопределенность, характерную для изменчивой внешней среды организации.
- II. Контроль предупреждает о возникновении кризисных ситуаций.
- III. Контроль поддерживает сильные стороны организации, сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными..

1. Контроль - это:

- 1) совокупность действий и операций по проверке финансовых и связанных с ними вопросов деятельности субъектов
- 2) управление каким-либо устройством без непосредственного участия человека
- 3) возможность влиять на действия других людей независимо от их желаний.
- 4) функция менеджмента по оценке получаемых результатов и текущей деятельности организации, а также обеспечение нормального функционирования организации по достижению поставленных целей при оперативном руководстве и в долгосрочной перспективе.

2. Какое из четырех определений подходит к термину предварительный контроль?

1) контроль основан на правилах и процедурах, официальной политике, письменной документации, премировании.

2) контроль который осуществляется до фактического начала работ.

3) деятельность объединенных в определенную структуру субъектов контроля (органов контроля, руководителей, контроллеров, общественных организаций), направленных на достижение наиболее эффективным способом поставленных целей

4) контроль основывается на общих ценностях организационной культуры, норме доверия между менеджерами и сотрудниками, и других составляющих организационной культуры.

3. Выберите неправильный ответ.

Механизмы работы бюрократического контроля:

- 1) правила и процедуры определяют официальные нормативы выполнения рабочих заданий.
- 2) официальная иерархия власти - контроль осуществляется на основе должностных полномочий и прямого надзора за действиями исполнителей
- 3) технологии - современные информационные и коммуникационные технологии
- 4) работа в командах (социотехнический подход) - контроль со стороны равных по статусу членов команды.

4. Что должен иметь эффективный контроль?

- 1) разработку организационной системы контроля
- 2) быть простым и экономичным, т.е., чтобы выгоды приносимые им превышали затраты на его проведение.
- 3) должен базироваться на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы
- 4) регулярные проверки выполнения каких-либо правил, законов, приказов

5. Что такое финансовый контроль?

- 1) совокупность действий и операций по проверке финансовых и связанных с ними вопросов деятельности субъектов
- 2) управление каким-либо устройством без непосредственного участия человека
- 3) возможность влиять на действия других людей независимо от их желания.
- 4) это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

5. Выберите неправильный ответ.

- 1) в рамках внутреннего контроля исполнители сами следят за своей работой
- 2) контроль должен быть регулярным, он должен быть неотвратим как возмездие.
- 3) при авторитарном стиле управления, когда руководитель держит себя по отношению к подчиненным деспотично, преобладает внешний контроль.
- 4) на практике внутренний и внешний контроль применяются всегда.

6. На чем основан бюрократический контроль?

- 1) на правилах и процедурах, официальной политике, письменной документации, премировании.
- 2) на возможности получить надежную оценку результатов деятельности работников и спросить с них персонально за порученное дело (если такая возможность имеется, предпочтительнее внешний контроль; в противном случае – внутренний);
- 3) на корпоративной культуре
- 4) на микроклимате в организации

7. От чего зависит внедрение внутреннего и внешнего контроля на практике?

- 1) от наличия демократического стиля управления.
- 2) от стиля управления организацией.
- 3) от технологий - современных информационных и коммуникационных технологиях
- 4) от размера организации

8. На чем основан децентрализованный контроль?

- 1) на правилах и процедурах, официальной политике, письменной документации, премировании.
- 2) основывается на общих ценностях организационной культуры, норме доверия между менеджерами и сотрудниками, и других составляющих организационной культуры.
- 3) на возможность влиять на действия других людей независимо от их желания.
- 4) на непосредственном наблюдении за работой исполнителя.

9. Уберите лишнее определение :

1) надзор

2) предварительный контроль

3) текущий контроль

4) итоговый контроль

10. Чем обусловлена необходимость контроля?

- 1) возможностью получить надежную оценку результатов деятельности работников
- 2) из-за возможности влиять на действия других людей независимо от их желаний.
- 3) контроль предупреждает о возникновении кризисных ситуаций.
- 4) правилами и процедурами, официальной политике, письменной документации, премировании.

11. Выберите правильное определение.

1) итоговый контроль - это оценка выполнения организацией своих планов

2) процесс контроля-постоянные или периодические измерения каких-либо свойств объекта

3) бюрократический контроль-это приемка продуктов деятельности подчиненного и их оценка.

4) при авторитарном стиле управления, когда руководитель держит себя по отношению к подчиненным деспотично, преобладает внутренний контроль

12. Процесс контроля - это

- 1) постоянные или периодические измерения каких-либо свойств объекта
- 2) возможностью получить надежную оценку результатов деятельности работников
- 3) это деятельность объединенных в определенную структуру субъектов контроля (органов контроля, руководителей, контроллеров, общественных организаций), направленных на достижение наиболее эффективным способом поставленных целей
- 4) функция менеджмента по оценке получаемых результатов и текущей деятельности организации, а также обеспечение нормального функционирования организации по достижению поставленных целей при оперативном руководстве и в долгосрочной перспективе.

13. Поведение, ориентированное на контроль-это

- 1) действие подчиненных направленные на то, что хочет увидеть руководство при проверке их деятельности
- 2) ориентирование на заниженные цели
- 3) ориентирование на завышенные цели
- 4) использование того что контроллеры не знают досконально деятельность подчинённых им сотрудников

14. Кто является ответственным за контроль в какой-либо организации?

- 1) каждый человек осуществляет контроль над собой сам
- 2) непосредственное начальство
- 3) контролёры
- 4) министерства

15. Методы контроля в менеджменте-это

- 1) это деятельность объединенных в определенную структуру субъектов контроля (органов контроля, руководителей, контроллеров, общественных организаций), направленных на достижение наиболее эффективным способом поставленных целей
- 2) способы проведения контроля в организации
- 3) это оценка выполнения организацией своих планов
- 4) непосредственном наблюдении за работой исполнителя

16. Какое определение будет лишним?

- 1) метод сопоставления
- 2) сравнение факторов
- 3) метод обследования процессов
- 4) ориентирование на заниженные цели

17. Что такое стратегический контроль?

- 1) это оценка выполнения организацией своих планов
- 2) постоянные или периодические измерения каких-либо свойств объекта
- 3) показатель эффективности использования ресурсов предприятия в рамках достижения глобальной цели.
- 4) совокупность действий и операций по проверке финансовых и связанных с ними вопросов деятельности субъектов