

Менеджмент

**Тема №7:  
Контроль как функция  
управления**

# Контроль – это процесс

1. обеспечивающий достижение целей организации
2. соизмерения /сопоставления фактически достигнутых результатов с запланированными
3. установления отклонения от предусмотренных величин и действий людей в процессе их хозяйственной деятельности
4. посредством которого менеджеры регулируют деятельность организации, обеспечивая её соответствие планам, целям и нормативным показателям

# Необходимость контроля обусловлена:

- ✓ неопределенностью
- ✓ стремлением предупредить возникновение кризисных ситуаций

## Этапы процесса контроля:

- ✓ выработка стандартов и критериев
- ✓ сопоставление с ними реальных результатов
- ✓ принятие необходимых корректирующих действий

# Этапы процесса контроля

Определение объекта и субъекта контроля  
Установление стандартов

1-й этап

Определение вида контроля  
(предварительный, текущий, заключительный)

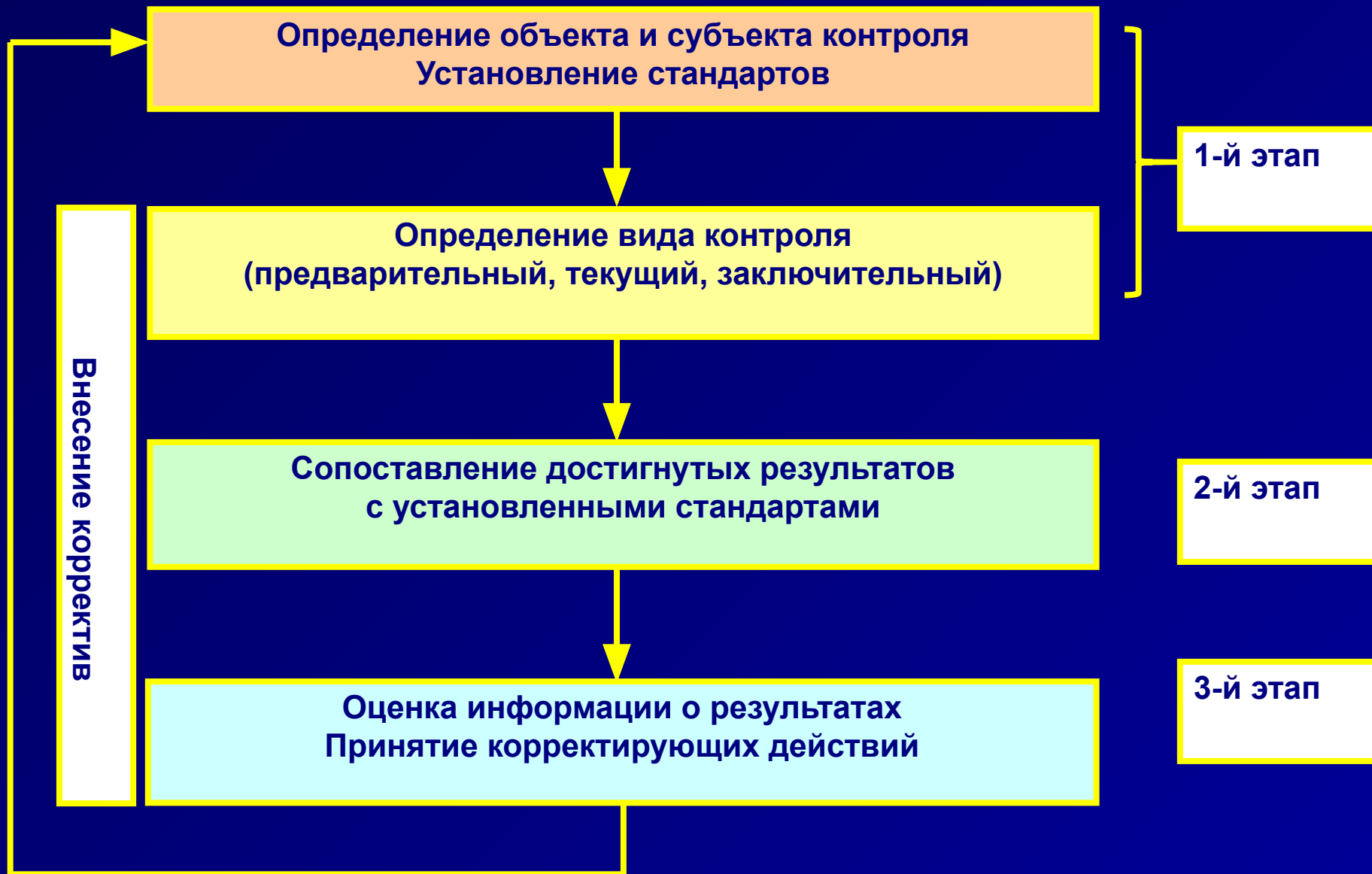
Сопоставление достигнутых результатов  
с установленными стандартами

2-й этап

Оценка информации о результатах  
Принятие корректирующих действий

3-й этап

Внесение корректив



# Предварительный/превентивный контроль

- ✓ осуществляется до фактического начала работ
- ✓ задача - реализация (не создание!) правил, процедур и линий поведения
- ✓ контролируются человеческие, материальные и финансовые ресурсы
- ✓ имеет 2 разновидности:
  - *диагностический контроль* - включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т.п., указывающие на то, что в организации что-то не в порядке
  - *терапевтический контроль* - позволяет выявить отклонения от нормативов и принять исправительные меры

# Текущий/сопутствующий контроль

- ✓ осуществляется в ходе проведения работ
- ✓ объект - сотрудники, субъект – начальник
- ✓ основан на измерении фактических результатов работы
- ✓ задача – оперативное выявление и своевременное пресечение нарушений и отклонений от намеченных планов и инструкций
- ✓ дает возможность своевременно реагировать на изменяющиеся внутренние и внешние факторы

# Заключительный контроль/ контроль по результатам

- ✓ осуществляется после завершения работ
- ✓ цель — предотвратить ошибки в будущем
- ✓ функции:
  - предоставить информацию для планирования дальнейших действий
  - обеспечить измерение результативности
  - определить необходимое вознаграждение сотрудников

# Рекомендации по проведению эффективного контроля:

1. устанавливайте объективные стандарты, воспринимаемые сотрудниками
2. устанавливайте двустороннее общение с подчиненными
3. избегайте чрезмерного контроля
4. устанавливайте жесткие, но реальные стандарты
5. вознаграждайте за достижение стандарта

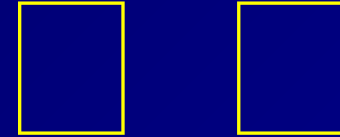


# Характеристики эффективного контроля:

1. связь со стратегией
2. ориентация на результаты
3. принятие участниками
4. баланс объективных и субъективных данных
5. точность
6. гибкость
7. своевременность
8. экономичность

# Бюрократический контроль:

- использование правил
- предписываемая политика
- иерархия власти
- письменная документация
- системы премирования и другие официальные механизмы воздействия на поведение сотрудников организации и оценка достигнутых результатов



## Элементы бюрократического контроля:

- управленческие системы контроля
- властная иерархия
- отдел контроля качества
- правила и процедуры
- отбор и обучение
- технология



# Децентрализованный контроль основан на

- социальных ценностях
- традициях
- общих для сотрудников воззрениях и доверии, способствующих приверженности организационным целям

## Сферы реализации децентрализованного контроля:

- корпоративная культура
- группа равных
- самоконтроль
- отбор и социализация наемных работников

**Комплексное управление  
качеством  
*Total Quality Management*  
(TQM) –**

организационная стратегия,  
связанная с определенными  
методами

и позволяющая поставлять  
потребителям качественные  
товары и/или услуги

# Организационные ценности в системе TQM (1):

1. Любой ценой добиваться удовлетворения клиента.
2. Внутренние потребители столь же важны, как и внешние.
3. До конца рабочего дня откликаться на запрос или жалобу любого клиента.
4. Снимать телефонную трубку не позже второго сигнала.
5. Клиент всегда прав.
6. Не только соответствовать ожиданиям клиентов, но и доставлять им удовольствие в процессе обслуживания.

# Организационные ценности в системе TQM (2):

7. Командная работа и сотрудничество важнее индивидуальных действий и политических игр.
8. Все вовлекаются в борьбу за качество; исключения или отстраненность не допускаются.
9. Откликаться на любое предложение работника относительно повышения качества в течение одной недели.
10. Никогда не довольствоваться достигнутым уровнем качества; всегда бороться за его непрерывное повышение.

# Методы и приёмы TQM:

- кружки качества
- наделение полномочиями
- контрольные сравнения
- внешние источники
- сокращение продолжительности цикла
- непрерывные усовершенствования
- реинжиниринг

# Факторы воздействия TQM (1): (положительные)

1. Высокие требования к профессионализму сотрудников
2. Обогащение содержания труда и повышение мотивации работников
3. Совершенствование навыков решения проблем у сотрудников
4. Участие в управлении и командная работа как основные методы решения проблем



# Факторы воздействия TQM (2): (отрицательные)

1. Завышенные ожидания менеджмента
2. Сужение круга полномочий менеджеров среднего звена
3. Неудовлетворенность рабочих различными аспектами организационной жизни
4. Менеджмент настроен на радикальные преобразования

# ***Контроллинг* — комплексная система внутреннего контроля**

- разработана в 80-е годы 20 века как средство предотвращения кризисных ситуаций
- основной принцип контроллинга — ***«управление по отклонениям»***

## ***Контроллинг –***

контролирующая система,  
обеспечивающая концентрацию  
контрольных функций на наиболее  
приоритетных направлениях  
деятельности предприятия,  
своевременное выявление отклонений  
фактических результатов от  
предусмотренных  
и принятие оперативных УР,  
обеспечивающих нормализацию системы

# Контроллинг

(Германия: controlling)

≈ **управленческий учёт**

(США: management accounting)

# Этапы построения системы контроллинга:

1. определение объекта контроллинга
2. определение видов и сферы контроллинга
3. формирование системы приоритетов контролируемых показателей
4. разработка системы количественных стандартов контроля
5. построение системы мониторинга показателей, включаемых в контроллинг
6. формирование системы алгоритмов действий по устранению отклонений

# Контрольные вопросы:

1. Роль и значение функции контроля.
2. Каковы основные задачи контроля?
3. Перечислите основные принципы эффективного контроля.
4. Особенности централизованного и децентрализованного контроля.
5. Роль и назначение предварительного контроля.
6. Роль и назначение текущего контроля.
7. Роль и назначение итогового контроля.
8. Роль и особенности TQM.
9. Контроллинг как система внутреннего контроля.