

# Контроль

# Сущность

---

Контроль является последней из основных функций менеджмента после планирования, организации и мотивации.

**Контроль** — это процесс, обеспечивающий достижение фирмой поставленных целей.

**Контроль** — это управленческая деятельность, в задачи которой входит количественная и качественная оценка, учет результатов работы организации.

Контроль на предприятии должен быть направлен на выявление, предупреждение отклонений и недостатков, а также на их оперативное устранение.

# Фрагменты управленческого решения

---

Любое принятое управленческое решение прежде всего расчленяется на отдельные фрагменты, которые определяют содержание заданий конкретным подчиненным и структурным подразделениям предприятия. Затем следует очень ответственный этап в деятельности менеджера — доведение задания до подчиненных, или инструктирование. На этом этапе деятельности менеджер должен ответить на ряд вопросов.

- **Кто?** Кто будет исполнять решение, насколько выбор конкретного работника для выполнения данного задания обоснован, по силам ли ему задача и т.п.?
- **Что?** Что из себя будет представлять детально разработанное задание работнику или группе работников?
- **Почему?** Почему именно эти люди будут выполнять решение? Необходимо показать им его значимость для предприятия. Нужно вызвать интерес к нему и определить соответствующую мотивацию.
- **Когда?** Когда и в какой срок должно быть выполнено задание и с каким результатом?
- **Как и каким образом?** Как подчиненные должны работать над исполнением решения, какие должны использовать способы и методы работы, кто и кому должен оказывать поддержку?
- **Где?** Где работник должен выполнять задание — в рамках своего предприятия или в контакте с представителями других фирм и организаций, в чем содержательно должно заключаться взаимодействие с ними?

Исполнение управленческого решения определяется успехом деятельности менеджера по доведению заданий подчиненным.



# Цели контроля

---

Перед контролем обычно ставятся следующие цели:

- своевременно и полно **вскрыть** промахи, ошибки и недостатки в работе подчиненных лиц и структурных подразделений;
- **наметить** пути устранения недостатков и посредством инструктирования, показа, личного примера и обучения работников оказать им реальную практическую помощь;
- **обобщить** и распространить передовой опыт работы, показать возможности прогрессивных методов для совершенствования деятельности и системы управления.

# Задачи контроля

---

В управленческой деятельности контроль выполняет ряд задач:

- диагностика состояния дел на предприятии;
- обратная связь с работниками;
- информирование работников;
- ориентирование деятельности;
- побуждение или мотивация;
- организация деятельности подчиненных;
- изучение и распространение передового опыта.

# Этапы контроля

Любая процедура контроля состоит из трех этапов:

1. выработка стандартов и критериев;
2. сопоставление с ними реальных результатов;
3. принятие необходимых корректирующих действий.

# 1. Выработка или установление стандартов и критериев

**Стандарты** - конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению.

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, характеризуются **наличием временных рамок и** конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы.

Для первого, этапа важно определить показатель результативности, точно определяющий то, что должно быть получено, чтобы поставленная» цель считалась достигнутой.

Такие показатели позволяют менеджеру сопоставить **фактически** выполненную работу **с плановой**.

Цели могут выражаться в **количественных** показателях (прибыль, объем продаж, стоимость ресурсов) или **в численном** виде косвенно (количество увольнений).

## 2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами

На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. Необходимо определить, насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов.

Стадии:

- определение масштаба допустимых отклонений и принцип исключения
- измерение результатов
- передача и распространение информации
- оценка информации о результатах



# 3. Принятие необходимых корректирующих действий

Это — третий этап контроля, вступающий в силу после того, как менеджер вынесет оценку создавшейся ситуации. На этом этапе менеджер выбирает одну из трех линий поведения:

- **Ничего не предпринимать.** Если система контроля показывает, что в каком-то элементе организации все идет хорошо, необходимо продолжать измерять результаты, повторяя цикл контроля.
- **Устранить отклонение.** Смысл корректировки состоит в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий.
- **Пересмотреть стандарты.** Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться нереальными, потому что они основываются на планах, а планы являются лишь прогнозами будущего. Поэтому при пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты.

# Технология и правила контроля

---

В практике управления существует так называемая технология контроля, которая состоит из пяти групп:

1-я группа представляет собой процесс выбора концепции контроля и включает систему, процесс или частные проверки; определение предмета и цели контроля; определение контролирующего органа;

2-я группа представляет собой процесс определения норм контроля и содержит этические, правовые, производственные и другие нормы;

3-я группа представляет собой процесс определения объема и области контроля, который может быть полным, сплошным, эпизодическим, выборочным, финансовым и т.п. Контролю может подлежать качество продукции, производительность труда и т.д. Контроль качества продукции называют инспекцией качества и относят к контролю в узком смысле;

4-я группа объединяет в себе методы или виды контроля, например, предварительный, текущий, заключительный и др.;

5-я группа представляет процесс определения цели контроля, в который входят: целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля.

# Негативные стороны контроля

---

Немецкий специалист по менеджменту Г. Шредер выявил следующие негативные проявления контроля:

- тот факт, что сотрудник находится под наблюдением, вынуждает его наблюдать за собой, но при этом человек начинает задумываться над своими автоматически протекающими действиями и теряет уверенность в себе;
- контроль является признаком разницы в статусе. Он идет вразрез с человеческой потребностью в признании и высокой оценке (тот, кого контролируют, является в большинстве случаев подчиненным);
- контроль особенно неприятен, когда наблюдаемый не знает точно, что именно контролируют;
- так как контроль узаконен, никто не может от него защититься; возникающее по этой причине раздражение «выливается» где-нибудь в другом месте;
- контроль зачастую субъективно воспринимается как придирки, хотя руководитель об этом не думает;
- контроль может восприниматься как недоверие, в этом случае он препятствует хорошим отношениям между руководителем и подчиненными.

# Метод «Управленческая пятерня»

- Указательный палец обычно показывает на того, кого менеджер хочет обвинить в недобросовестности, недисциплинированности, недостаточной подготовленности, неаккуратности и т.д. Однако применять этот прием можно только в том случае, если менеджер положительно ответил сам себе на следующие вопросы, «ответственность» за которые несут три пальца, указывающие назад:
- «кто выбрал этого человека для выполнения работы, которая выполнена неудовлетворительно?» (средний палец);
- «кто инструктировал работника, как это было сделано?» (безымянный палец);
- «был ли соответствующий контроль за его работой? Как мог получиться плохой результат в работе сотрудника при хорошем управлении?» (мизинец).
- Если за все ответы получены положительные оценки, можно разогнуть «обвиняющий» указательный палец и обвинить работника в провале задания.
- Большой палец напоминает, что слишком строгое взыскание (излишний нажим) не позволит достичь успеха и отрицательно влияет на деятельность работника.



# Виды контроля

---

В управленческой практике различают несколько видов контроля:

**общий** — контроль управляемой системы в целом;

**функциональный** — контроль отдельной функции или отдельного подразделения, отдельного участка;

**предварительный** — контроль на начальной стадии выполнения задания. Данный вид контроля осуществляется менеджером преимущественно на стадии создания компании или на стадии начала каких-либо работ.

# Предварительный контроль

---

На стадии предварительного контроля возможно выявить отклонения от стандартов и норм в различные моменты. Предварительный контроль имеет две разновидности:

- **диагностический** — контроль, включающий такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т. п.; эти категории указывают на то, что на предприятии что-то не в порядке;
- **терапевтический** — контроль, позволяющий не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры,

# Текущий контроль

---

- **Объектом** текущего контроля чаще всего являются сотрудники, а выполняет его — их непосредственный руководитель.
- Такой контроль позволяет **исключить отклонения** от намеченных планов и инструкций.

# Промежуточный контроль

---

**Промежуточный контроль** — контроль в середине выполнения задачи или работы.



# Заключительный контроль

---

**Заключительный контроль** — контроль, осуществляемый по окончании выполнения задания или работ.

**Цель** заключительного контроля — предотвращение ошибок в будущем. Такой вид контроля осуществляется после окончания какой-либо определенной работы или этапа работы.

Он должен быть выполнен качественно и непременно иметь большую достоверность, так как основная суть здесь заключается в сравнении фактически полученных данных с запланированными.

**Недостатком** заключительного контроля является его меньшая оперативность по сравнению с текущим контролем.

# Виды контроля

---

**Плановый контроль** — контроль, осуществляемый в плановом порядке, например, ежемесячно, ежеквартально.

**Внезапный контроль** — контроль, осуществляемый при поступлении негативных сигналов из внутренней среды предприятия. Например, поступают жалобы на систематические опоздания сотрудников или сотрудники не выполняют своих должностных обязанностей, постоянно пьют чай или устраивают перекуры.

# Виды контроля

---

- На любом предприятии существует **внутренний контроль** — система мер, обеспечивающая нормальную работу предприятия. Обычно внутренний контроль осуществляется силами самого предприятия.
- **Внешний контроль** — контроль, осуществляемый специалистами со стороны или сторонними организациями, например, контроль санэпидемстанции, аудиторская проверка и т.д.

# Характеристика эффективного КОНТРОЛЯ

---

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные требования или критерии:

## **Эффективность контроля.**

Сюда входят: выполнение обязательств, предотвращение недостатков, затраты на контроль.

Основными целями должны быть: уменьшение расходов, связанных с обнаружением и устранением выявленных в процессе контроля недостатков; сокращение расходов на контроль; сокращение затрат на персонал и технику контроля.

Эффективно поставленный контроль **обязательно должен:**

- иметь стратегическую направленность, т. е. быть целеустремленным;
- ориентироваться на результаты;
- соответствовать характеру деятельности предприятия;
- быть своевременным, гибким, экономичным, полным, систематичным, упреждающим, объективным (справедливым), компетентным, деловым, доброжелательным,

# Характеристика эффективного контроля

---

Обязательным элементом любого эффективного контроля является относительная и **достаточная его простота**. Экономичность и простота особенно важны в современных условиях, когда организации стремятся строить свою работу на принципе доверия людям, а это приводит к необходимости и возможности существенного сокращения контрольных функций, выполняемых непосредственно менеджерами. В этих условиях контроль становится менее жестким и более экономичным.

# Характеристика эффективного контроля

---

Контроль будет эффективным, если менеджер учтет **ряд условий:**

- менеджеру важно самому сформировать правильное отношение к контролю, понимая его сущность не с позиции «ловить, изобличать и критиковать», а с позиции конструктивной работы по устранению выявленных недостатков;
- необходимо постоянно думать о создании благоприятных предпосылок для контроля при реализации других функций управления (например, при доведении задания устанавливать срок его исполнения);
- контроль эффективен, если существует продуманная система контрольной деятельности всех руководителей предприятия. К контролю привлекаются квалифицированные специалисты. Используется сочетание планового и внезапного контроля и т.п.;
- менеджеру важно правильно выбрать объекты, «точки» приложения контроля и применить эффективные методы и приемы его осуществления;
- контроль работы подчиненных должен сочетаться у менеджера с самоконтролем эффективности собственной деятельности.

# Итоговая документация по контролю

---

Менеджер должен уметь грамотно оформлять итоговую документацию по контролю. Нужно знать критерии оценки выполнения задания. Если такие критерии представляют собой количественные или качественные показатели.

**Пример 1.** Критерий увеличения количества неких выпускаемых изделий — от 100 до 200 шт. в 1 ч. Рабочий длительное время продолжает выпускать 110 шт. в 1 ч и не стремится к росту производительности своего труда. В этом случае менеджер вправе поинтересоваться и узнать причины, по которым рабочий не может приблизиться к цифре 200 шт. в 1 ч.

**Пример 2.** Перед цехом стоит задача изготовить прототип нового автомобиля в шестимесячный срок. В этом случае процессы контроля и измерения индивидуальных результатов труда становятся более сложными и запутанными.

# Линейная диаграмма

---

Линейная диаграмма состоит из трех основных элементов.

Ось времени задает шкалу, на которой оценивается достигнутый результат. На ней размещаются любые необходимые единицы измерения: дни, недели, месяцы или те, которые будут наиболее целесообразны для каждого конкретного случая. Обычно время откладывается вдоль горизонтальной оси X.

Ось этапов — этапы подразумевают отдельные действия, которые работники должны выполнить, продвигаясь от одной контрольной точки к другой. Обычно эти этапы отмечаются в хронологическом порядке по оси Y".

Линии — это отрезки прямых, которые рисуются на диаграмме. Они обозначают промежутки времени, за которые по плану следует выполнить определенные этапы. Короткие отрезки обозначают короткие интервалы времени, длинные отрезки — длинные интервалы времени.

Преимуществом линейной диаграммы считается то, что, завершив выполнение какого-либо этапа, можно закрасить соответствующий отрезок и быстро получить наглядную информацию о завершенных и незавершенных этапах.



# Итоговая документация по контролю

---

Составляя итоговую документацию по контролю, менеджер должен уметь формально документировать результаты деятельности работников.

**Норма** — некоторое неофициальное поведение, которое рассматривается как общепринятое на рабочем месте.

**Стандарт** — формальное требование, относящееся к выполнению обязанностей непосредственно на рабочем месте. К стандартам относятся: правила, принятые в организации; ограничения и установленные процедуры; трудовые обязанности и прочие формальные схемы действий, как письменные, так и устные.

# Итоговая документация по контролю

---

Контроль годовых, месячных, недельных и дневных планов должен осуществляться регулярно. Итоговая документация по контролю представляет собой **отчет в письменной форме**, содержащий следующие вопросы и ответы на них:

Что могло быть выполнено из задуманных задач (целей)?

Какие результаты достигнуты?

Что осталось несделанным и почему (установить причины, помехи)?

Где было потеряно время?

Какие можно сделать выводы для предварительного планирования следующего периода (дня, недели, месяца)?

К итоговой документации по контролю относится также отчетная документация по бухгалтерскому учету, калькуляция себестоимости и статистическая отчетность.