

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.