

# Тема 9. Контроль



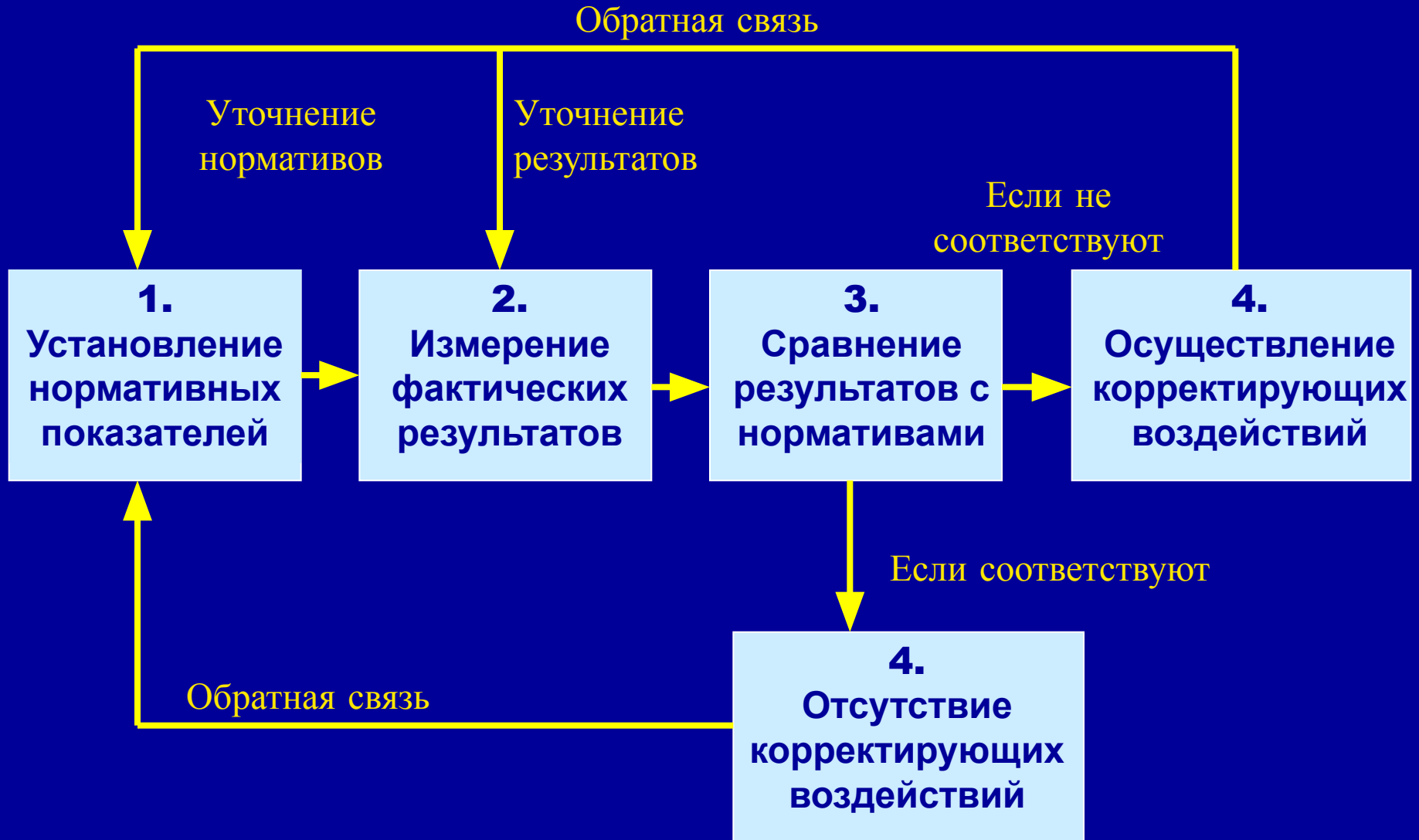
# План лекции

- Этапы процесса контроля
- Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный
- Подходы к контролю качества
- Комплексное управление качеством **(TQM)**
- Характеристики эффективного контроля

# Организационный

**КОНТРОЛЬ – это систематический процесс, посредством которого менеджеры регулируют деятельность организации, обеспечивая ее соответствие планам, целям и нормативным показателям**

# Этапы процесса контроля



Нормативные показатели  
разрабатываются в соответствии с  
важнейшими целями фирмы,  
заложенными в плане

## Требования, предъявляемые к нормативным показателям

- Позволяют судить о выполнении плана
- Объективно отражают реальность
- Выполнимы в обычных условиях
- Точно отображают и измеряют реальные процессы и события
- Являются гибкими, регулярно пересматриваются

## Примеры нормативных показателей

- Уменьшение брака с **15** до **3 %**
- Повышение корпоративного дохода на инвестиции до **7 %**
- Снижение числа несчастных случаев на каждые **100** тыс. рабочих часов

# Виды нормативных показателей

- **Натуральные** (норма расхода материалов на единицу продукции)
- **Стоимостные** (смета предстоящих расходов)
- **Временные** (норма времени на производственную операцию)



Масштаб допустимых  
отклонений – диапазон, в пределах  
которого отклонение от плановых  
показателей не вызывает тревогу

Система контроля должна  
срабатывать только при наличии  
заметных отклонений от  
нормативных показателей!

# Виды контроля

- Предварительный  
(превентивный)
- Текущий  
(сопутствующий)
- Заключительный  
(по результатам)

Предварительный контроль используется  
в трех ключевых областях:

- Человеческие ресурсы
- Материальные ресурсы
- Финансовые ресурсы

## Подходы к контролю качества:

- Традиционный бюрократический контроль
- Децентрализованный контроль

Под **бюрократическим**

**КОНТРОЛЕМ** понимается 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

- Правила и процедуры
- Управленческие системы контроля
- Властная иерархия
- Отдел контроля качества
- Отбор и обучение
- Технология

Децентрализованный контроль  
основывается на ценностях,  
противоположных культуре  
бюрократического контроля  
(социальные ценности, традиции,  
общие для сотрудников воззрения и  
доверие, способствующие  
приверженности организационным  
целям)



# Сферы реализации децентрализованного КОНТРОЛЯ

- Корпоративная культура
- Группа равных
- Самоконтроль
- Отбор и социализация наемных работников

Комплексное управление качеством  
**(TQM)** – это организационная  
стратегия, связанная с  
определенными методами и  
позволяющая поставлять  
потребителям качественные товары  
и/или услуги

# Организационные ценности в системе TQM

- Любой ценой добиваться удовлетворения клиента
- Внутренние потребители столь же важны, как и внешние
- До конца рабочего дня откликаться на запрос или жалобу любого клиента
- Снимать телефонную трубку не позже второго сигнала

# Организационные ценности в системе TQM (продолжение)

- Клиент всегда прав
- Не только соответствовать ожиданиям клиентов, но и доставлять им удовольствие в процессе обслуживания
- Командная работа и сотрудничество важнее индивидуальных действий и политических игр

# Организационные ценности в системе TQM (продолжение)

- Все вовлекаются в борьбу за качество; исключения или отстраненность не допускаются
- Откликаться на любое предложение работника относительно повышения качества в течение одной недели
- Никогда не довольствоваться достигнутым уровнем качества; всегда бороться за его непрерывное повышение

# Методы и приемы TQM

- Кружки качества
- Наделение полномочиями (**empowerment**)
- Контрольные сравнения (**benchmarking**)
- Внешние источники (**outsourcing**)
- Сокращение продолжительности цикла
- Непрерывные усовершенствования (**kaizen**)
- Реинжиниринг (**reengineering**)

# Факторы успеха **TQM**

| Позитивные факторы  | Негативные факторы   |
|---|--|
| Высокие требования к профессионализму сотрудников                         | Завышенные ожидания менеджмента  |
| Обогащение содержания труда и повышение мотивации работников              | Сужение круга полномочий менеджеров среднего звена                     |
| Совершенствование навыков решения проблем у сотрудников                   | Неудовлетворенность рабочих различными аспектами организационной жизни |
| Участие в управлении и командная работа – основные методы решения проблем | Менеджмент настроен на радикальные преобразования                      |

# Характеристики эффективного контроля

- Связь со стратегией
- Ориентация на результаты
- Принятие участниками
- Баланс объективных и субъективных данных
- Точность
- Гибкость
- Своевременность
- Экономичность



Спасибо за внимание!

