

# Контроль как функция управления



# Ситуация.

Президент центра передового производства провинции Онтарио Кен Джонс рассказывал, что несколько лет назад компания *IBM Canada* сделала заказ на некоторые детали новому поставщику в Японии. В нем компания оговорила, что бракованных деталей в партии должно быть не более чем 1,5 % от общего их количества — достаточно высокий по тем временам для Северной Америки стандарт. Японцы выполнили заказ, но вместе с основной партией пришел небольшой «довесок» деталей. В сопроводительном письме говорилось: «Мы не знаем, зачем вам понадобилось 1,5% бракованных деталей, однако для удобства упаковали их отдельно».

# 1. Понятие, функции и виды контроля

**Организационный контроль** – это систематический процесс регулирования деятельности организации, обеспечивающий ее соответствие планам, целям и нормативным показателям.

**Управленческий контроль** - непрерывный процесс, который включает в себя регулирование и наблюдение различных видов деятельности с целью эффективного выполнения конкретных задач.

# Функции контроля

- **Диагностическая** - изучает положение дел в организации;
- **Стимулирующая** - заинтересованность в результатах труда, является основой вознаграждения;
- **Информационная** - обратная связь;
- **Корректирующая** - выявляет нарушения и ошибки;
- **Ориентирующая** - формирование приоритетов деятельности.

# Классификация видов

## КОНТРОЛЯ

### **1. По степени охвата объекта**

- сплошной или выборочный

### **2. По режиму**

- нормальный
- усиленный

### **3. По уровню субъекта контроля**

- руководителем (предпочтителен)
- специально назначенными для этого лицами (группой контроля, проверяющими)
- самими работниками (самоконтроль)

### **4. По источнику субъекта контроля**

- внутренний
- внешний

### **5. По форме**

- финансовый (получение от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам)
- административный (призван систематически следить за обеспечением выполнения текущих задач, программ, планов)

### **6. По периодичности**

- предварительный (упреждающий)
- текущий (сопутствующий)
- итоговый (контроль с обратной связью).

## Внешний контроль

Ведомственный контроль  
(со стороны учредителя,  
вышестоящего органа управления)

Государственный контроль  
(со стороны гос.органов власти:  
налоговые органы, инспекция  
пожарной безопасности, органы  
экологического контроля)

Контроль со стороны клиентов  
(потребителей товаров и услуг)

Общественный контроль  
(профсоюзы, СМИ, общества  
по защите прав потребителей)

**ОРГАНИЗАЦИЯ**

### Внутренний контроль:

- личный контроль руководителя организации;
- работа внутрипроверочных комиссий  
(ревизии, инвентаризации)

# Объекты организационного

## контроля

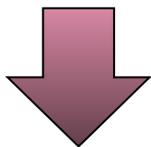
### Упреждающий контроль

Предупреждение  
проблемы

#### Примеры

- Тест на наркотики при приеме на работу;
- Инспекция закупленных материалов;
- Наем только лиц с высшим образованием и т.д.

Объект контроля



Входящие  
ресурсы

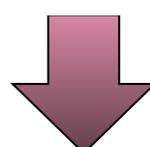
### Сопутствующий контроль

Решение проблем по мере их  
возникновения

#### Примеры

- Адаптивная культура;
- Управление тотальным качеством;
- Самоконтроль со стороны работников

Объект контроля



Текущие  
процессы

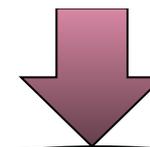
### Контроль с обратной связью

Решение проблем после их  
возникновения

#### Примеры

- Анализ индивидуальных объемов продаж продавцов;
- Контроль готовой продукции;
- Опросы покупателей

Объект контроля



Результаты  
деятельности

**Упреждающий контроль** - контроль, направленный на выявление и предотвращение возможных отклонений.

*Цель* – гарантировать качество входящих ресурсов, которое позволит организации избежать проблем при

ИЩИХ



**Сопровождающий контроль –**  
контроль, предусматривающий  
мониторинг текущей деятельности  
сотрудников организации и  
направленный на проверку  
соблюдения ими принятых  
стандартов



**Контроль с обратной связью**  
(контроль после действия,  
контроль по результатам) -  
фокусируется на результатах  
деятельности организации  
(готовые товары и услуги).

## 2. Этапы процесса контроля



# Варианты действий:

1. Ничего не предпринимать (если сопоставление результатов со стандартами свидетельствует о достижении целей);
2. Устранить отклонения (если отклонения от стандартов превысили допустимый уровень);
3. Пересмотреть стандарты (если они оказались нереальными, недостаточно обоснованными).

## **Традиционный 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;
- полагается на культурную значимость традиционного контроля сверху вниз и реализуется через административную систему организации.

# Элементы бюрократического контроля:

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

# Децентрализованный

## контроль:

- основывается на ценностях;
- сотрудники пользуются доверием менеджмента;
- управленческая команда уверена, что члены организации осознанно желают выполнять возложенные на них требования;
- предполагается, что для выполнения рабочих заданий достаточно минимальных указаний и стандартов;
- сотрудники могут участвовать в установлении нормативных показателей и дизайне системы контроля.

# Сферы реализации децентрализованного контроля

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

# Бюрократические и децентрализованные методы контроля

	Бюрократические	Децентрализованные
<b>Назначение</b>	Подчинение сотрудников указаниям менеджеров	Приверженность наемных работников качеству
<b>Приемы</b>	Правила системы контроля, иерархия, контролеры, отбор и обучение, технологии	Корпоративная культура, контроль равных, самоконтроль и социализация
<b>Ожидаемые результаты</b>	Минимальные результаты определяются пригодными для измерения стандартами: фиксированные индикаторы	Настрой на высокие результаты, ориентация на динамический рынок
<b>Организационная структура</b>	Громоздкая структура, контроль сверху вниз Правила и процедуры координации и контроля Власть должности: отдел контроля занимается мониторингом качества	Простая структура, взаимовлияние Разделяемые цели, ценности и традиции координации и контроля Власть знаний и опыта; качество - дело каждого
<b>Вознаграждение</b>	Базируется на достижениях сотрудника в выполнении рабочих заданий	Основывается на достижениях группы и долевом распределении между сотрудниками
<b>Участие в управлении</b>	Формальное и узкое (например, с использованием процедур подачи жалоб)	Неформальное и широкое, включая контроль качества, дизайн систем и организационное руководство

# Рекомендации менеджеру для эффективного контроля (по У. Ньюмену)

- устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
- устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты;
- устанавливайте двустороннее общение;
- избегайте чрезмерного контроля;
- вознаграждайте за достижение стандарта.

# Ошибки, возникающие в процессе контроля

- Отсутствие систематического контроля со стороны руководителя
- Осуществление контроля с существенным опозданием
- Наличие тотального контроля без должной необходимости
- Наличие поверхностного контроля

# Пример

Руководитель владеет небольшой типографией с коллективом из трех человек. Он считает, что поскольку коллектив маленький, то систематический контроль совсем не требуется. В процессе работы потребовалось управленческое решение, но руководитель не был к нему готов. Время было упущено, что привело к фатальной ситуации. Об этом сообщили руководителю, и он решил применить пост – контроль данной ситуации, но это не помогло. После этого, руководитель пришел к выводу, что контроль необходим и решил применить тотальное управление. Тотальный контроль тоже не дал необходимых результатов и вновь сменился поверхностным управлением.

## 5. Инновационные системы контроля

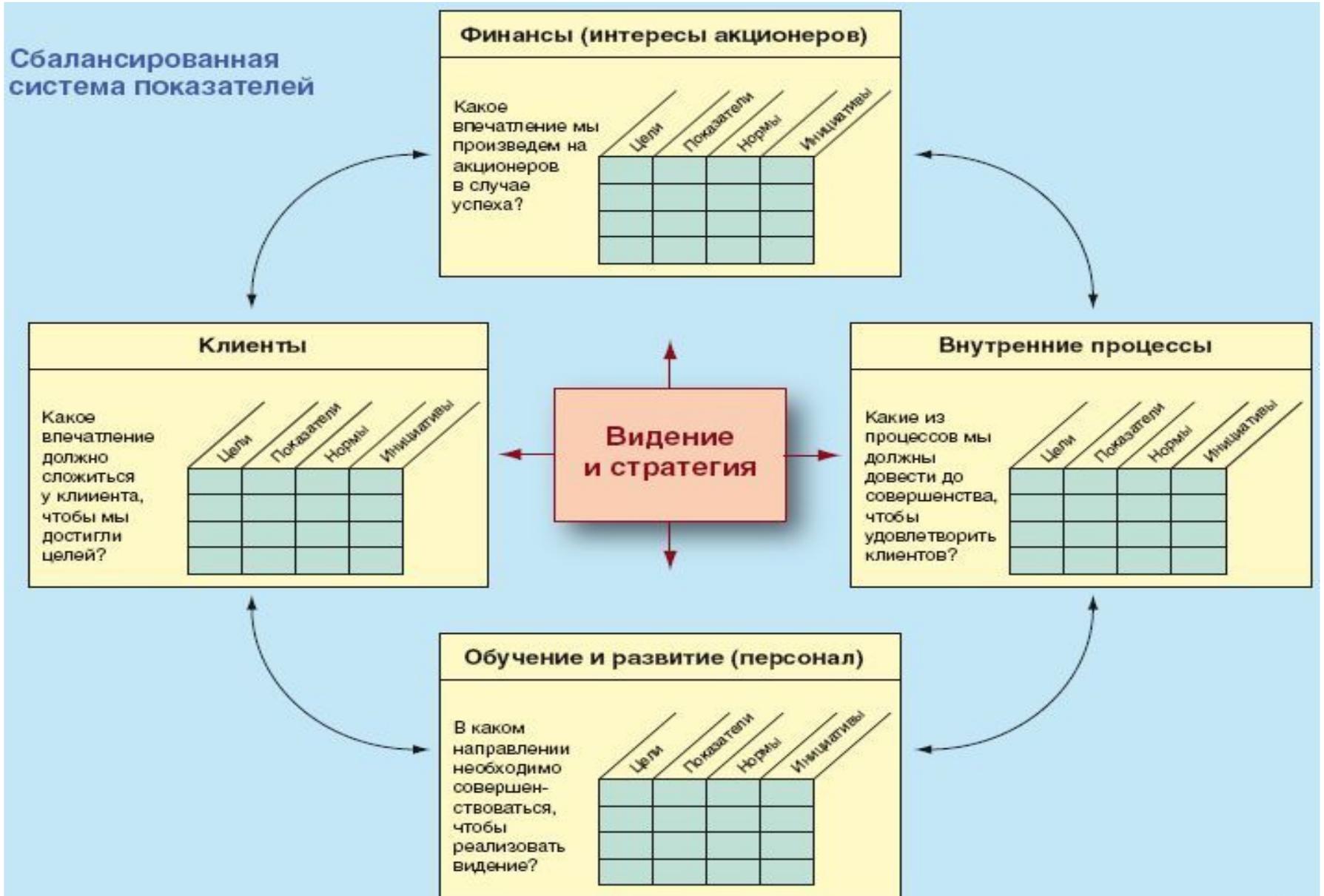
### Открытое управление

- позволяет работникам самим получать информацию о финансовом состоянии компании;
- демонстрирует каждому работнику, как его труд вписывается в общий результат и влияет на финансовое будущее компании;
- обеспечивает связь уровня вознаграждения работников с успехами компании.

**Цель ОУ** – достижение такой ситуации, в которой каждый работник думал бы и действовал как владелец бизнеса.

# Сбалансированная система показателей (BSC – Balanced Scorecard)

Сбалансированная система показателей



- Группа показателей «Финансы» - улучшение краткосрочных и долгосрочных финансовых результатов (чистая прибыль, прибыль на инвестиции).
- Группа «Обслуживание покупателей» - отношение покупателей к организации, уровень удовлетворения и удержания покупателей.
- Группа «Бизнес-процессы» - производственная сфера и оперативная статистика (показатели выполнения заказов, себестоимость выполнения заказа).
- Группа «Обучение и рост» - качество управления ресурсами и человеческим капиталом с прицелом на будущее.

# **Новый подход к сбалансированной системе оценок**

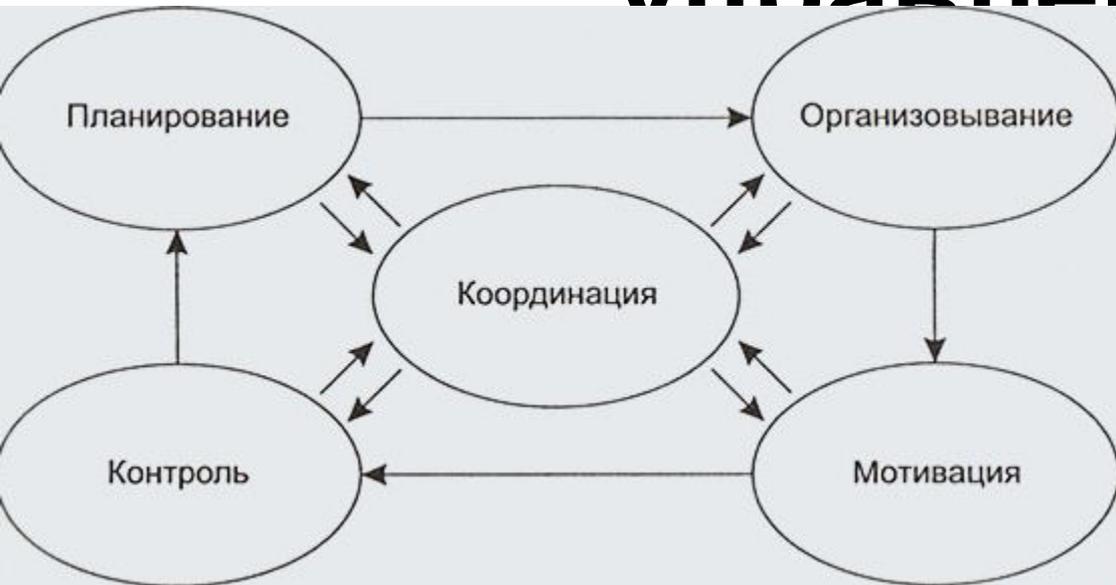


- **Контроллинг** — ориентированная на достижение целей интегрированная система информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности предприятия

Контроллинг — технология управления различными областями финансово-хозяйственной деятельности компании, включающая в себя:

- определение целей деятельности;
- отражение этих целей в системе эффективных и сбалансированных показателей;
- регулярный контроль (измерение) фактических значений показателей;
- анализ и выявление причин отклонений фактических значений показателей от плановых;
- принятие на этой основе управленческих решений по минимизации отклонений

# 4. Координация в управлении



# Координация

- процесс распределения деятельности по времени, исполнителям и использованию ресурсов, обеспечения взаимодействия различных частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач;
- функция, призванная обеспечивать согласованность и взаимосвязь между элементами системы управления организацией, бесперебойность и непрерывность процесса управления.

# Координация предполагает:

- обеспечение единства и согласованности функций процесса управления;
- обеспечение согласованности между отдельными руководителями, сотрудниками;
- согласование сроков выполнения управленческих функций, работ;
- обеспечение согласованности в деятельности подразделений и должностных лиц организации с субъектами внешней среды, с деловыми партнерами;
- коллективную разработку и согласование исполнительными директорами компании основных параметров проекта ее бюджета;
- оптимальное разделение труда, распределение обязанностей и ответственности между сотрудниками, исполнителями на всех уровнях;
- устранение отклонений системы управления от заданных параметров.