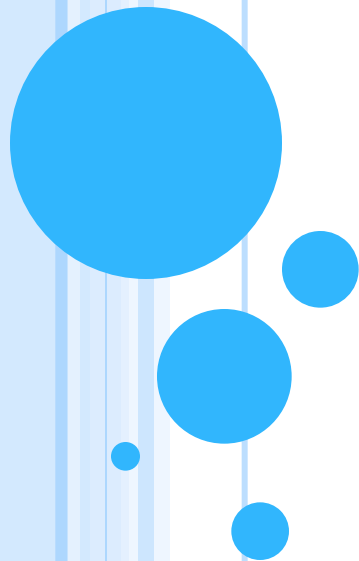


# КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

*“Когда умный человек видит, почему он добился успеха, он делает так снова.*

*Когда же он видит свои ошибки, он не повторяет их”*

*“И Цзинь” (“Книга перемен”)*



# КОНТРОЛЬ

- *это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он представляет собой систему наблюдения и проверки соответствия процесса функционирования управляемой подсистемы принятым решениям, а также выработки определенных действий.*
- Существует **три аспекта управленческого контроля**:
  - *установление стандартов* — точное определение целей, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования;
  - *измерение* того, что было достигнуто за период, и *сравнение* достигнутого с ожидаемыми результатами;
  - подготовка необходимых *корректирующих действий*.
- Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

# ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЯ

- Стратегическая направленность,
- Ориентация на результаты,
- Своевременность
- Гибкость и оперативность
- Объективность,
- Экономичность.

# ВИДЫ КОНТРОЛЯ

## *По времени проведения*

- ▣ **предварительный контроль.** Осуществляется до фактического начала работ. Средства осуществления — реализация определенных правил, процедур и линий поведения. **Используется по отношению к человеческим** (анализ профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей, отбор квалифицированных людей), **финансовым** (составление бюджета) и **материальным ресурсам** (выработка стандартов минимально допустимых уровней качества, проведение проверок);
- ▣ **текущий контроль.** Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы. Для осуществления контроля аппарату управления необходима обратная связь;
- ▣ **заключительный контроль.** Одна из функций состоит в том, что контроль дает руководству информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Также способствует мотивации, так как измеряет достигнутую результативность.

# ВИДЫ КОНТРОЛЯ

- ▢ По объекту контроля:
  - Финансовый
  - Качества продукции
  - Административный
  - Сохранности ТМЦ и т.д.
- ▢ По способу проведения :
  - **Система следящего контроля:** на основе нормативного прогноза, если существует вероятность отклонения результата от нормы, принимается соответствующее действие (корректировка).
  - **Контроль по принципу “да - нет”.** Прежде чем приступить к следующему этапу выполнения задачи, нужно дать “добро”.
  - **Система контроля по результатам:** основывается на определении:
    - ▢ перечня результатов, которые желаем достигнуть;
    - ▢ нормативные прогнозы различными методами;
    - ▢ определяется набор индикаторов обратной связи,
    - ▢ нормы по всем интересующим характеристикам;
    - ▢ чётко определяются все информационные потоки;
    - ▢ оценка результатов и соответствующая корректировка действий

# ТРЕБОВАНИЯ К КОНТРОЛЮ

- Контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый менеджер должен осуществлять контроль как часть своих обязанностей, даже если этого ему не поручали.
- Главным в контроле является вопрос « ЧТО контролировать ?».
- Контроль сосредоточить на результатах.  
сосредоточить на результатах
- Он должен быть экономичным. Суммарные затраты на него не должны превышать достигаемых с его помощью результатов.
- Система контроля должна быть простой.
- Контроль должен быть непрерывным во времени.

# ПРОЦЕСС КОНТРОЛЯ

где бы он ни осуществлялся, может быть сведен к трем этапам:

- Установление норм (стандартов).
- Измерение соответствия выполнения этим нормам.
- Коррекция отклонения от норм и планов.

# ПРОЦЕСС КОНТРОЛЯ (УПРОЩЕННО)





# ПРОЦЕСС КОНТРОЛЯ (ПОДРОБНО)

## Модель процесса контроля

Планирование:  
цели и  
стратегические  
планы

**ЭТАП 1:  
Определение  
стандартов**

Определение  
показаний  
результативности

**ЭТАП 2:  
Сравнение результатов со  
стандартами**

Установление  
масштаба  
допустимых  
отклонений

Оценка  
точности и  
значимости  
информации

Сравнение  
результатов со  
стандартами

Сообщение  
полученных  
данных  
сотрудникам

**ЭТАП 3:  
Корректирующие действия**

Достигнуты  
ли цели?

Да

Ничего не  
предпринимать

Нет

Реалистичны  
ли  
стандарты?

Да

Установить  
причину  
отклонений

Нет

Пересмотр  
стандартов

Устранить  
отклонения

# *ТЕХНОЛОГИЯ КОНТРОЛЯ*

осуществляется по следующей схеме:

- выбор концепции контроля (система, процесс, частная проверка);
- определение целей контроля (целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля);
- установление норм контроля (этические, производственные, правовые);
- выбор методов контроля (диагностический, терапевтический, предварительный, текущий, заключительный);
- определение объема и области контроля (сплошной, эпизодический, финансовый, качества продукции) );
- сравнение результатов и стандартов);
- проведение корректирующих действий.

# РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЯ

- Необходимы осмысленные требования,, воспринимаемые сотрудниками.
- Установить обратную связь с сотрудниками, работа которых контролируется
- Избегать чрезмерного контроля
- Устанавливать жесткие , но достижимые требования
- Вознаграждать за достижение требований
- Не следует контролировать скрыто
- Контролировать не только «любимый» участок
- Сочетать плановые и внеплановые проверки