

Раздел 2 Функции и технология менеджмента
Тема 2.4 Контроль как общая функция менеджмента

ЛЕКЦИЯ 8

1. Сущность и особенности контроля
2. Виды контроля

Вопросы для самоконтроля

1. Сущность и особенности контроля

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, для того чтобы организация функционировала успешно.

Функция контроля - это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация, безусловно, обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.

Равно важной является и положительная сторона контроля, состоящая во всемерной поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. Другими словами, один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективны. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, мы получаем возможность достаточно быстро адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды.

Контроль не только позволяет проблемы и реагировать на них так, чтобы достигнуть намеченных целей, но и помогает руководству решить, когда нужно вносить радикальные изменения в деятельности организации.

Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Управленческий контроль является одной из основных функций менеджмента. Его целью является количественная и качественная оценка работы и учет результатов функционирования организации.

Причины необходимости контроля:

- во-первых - необходимость наблюдать за тем, чем работающие заняты, что и как они делают. Совокупный эффект даже мелких ошибок может существенно повлиять на снижение потенциала деятельности организации;
- во-вторых - постоянные изменения в окружающей среде, с которыми организация и их менеджеры сталкиваются, требует соответствующего реагирования. Изменения требуют уточнения не только намеченных планов, а также целей организации. Хорошо организованный контроль помогает менеджерам своевременно приспосабливаться к изменениям внешней среды;
- в-третьих - постоянно возрастающая сложность работы организаций вследствие роста их размеров и масштабов производства. С ростом производства менеджеры, ответственные за выполнения всех задач организации, не могут персонально наблюдать за каждым видом деятельности, а также изменениями условий на рынке и лично решать возникающие проблемы. Поэтому им необходима формальная система контроля.

Принципы контроля:

1. Контроль должен быть непрерывным (периодичным). Непрерывность контроля является обязательным условием, без которого невозможно получить объективной картины. Контроль, который осуществляется неравномерно, хаотично, только усложняет картину, создает трудности, его результаты могут отражать случайные характеристики объекта контроля.

2. Четкость. Контроль должен осуществляться в соответствии с четко сформулированными целями. Только зная, что именно необходимо контролировать, можно осуществить эффективный контроль. А это предполагает, что изначально ясны параметры, которые должны контролироваться, единицы их измерения, количественные показатели, которые позволяют рассматривать положение как хорошее или плохое.

3. Контроль должен быть гибким. Это означает, что система контроля должна обладать способностью трансформироваться в соответствии с требованиями ситуации. Это касается и внутренних требований, связанных с целями контроля, и внешних требований, возникающих в результате изменений положения как внутри, так и вне организации.

4. Контроль должен быть индивидуализированным. Контроль, не учитывающий специфики объекта, на который он нацелен, не способен дать полноценных результатов.

5. Контроль должен быть экономичным. Это означает, что затраты на контроль не должны превышать выгод, которые он приносит.

6. Согласованность. Контроль должен быть согласован с планированием. Результаты контроля должны учитываться при планировании, поскольку ошибки или, наоборот, неожиданные, незапланированные достижения нередко свидетельствуют о том, что планирование было осуществлено плохо, а также о

том, что какие-то факторы не были учтены в процессе планирования. С другой стороны, одна из основных функций контроля – это проверка, позволяющая выяснить, достигнуты ли показатели, которые были запланированы. Выполнение любого плана нуждается в проверке. Таким образом, контроль должен способствовать планированию и одновременно служить средством проверки выполнения планов.

7. Контроль должен быть результативным. Результативность контроля – это не только полезность и значимость собранной при его помощи информации. Это и своевременность в принятии и реализации решений, диктуемых результатами контроля. Выявленные ошибки необходимо исправлять. Если этого не делать сразу, то и ценность знания об ошибках падает.

8. Контроль должен быть ориентирован на конкретные результаты. Это означает, что данные, собранные в результате контроля, должны легко интерпретироваться с точки зрения выгоды для организации.

9. Ориентированность на людей. Результаты контроля должны быть понятными для всех, кто в них заинтересован.

10. Контроль должен быть всеохватным. Это не означает, что контролировать следует каждое движение работника. Тотальный контроль отрицательно влияет на людей, они начинают утрачивать инициативу, становятся пассивными. Однако система контроля должна быть построена таким образом, чтобы можно было получить необходимую информацию о любой стороне деятельности организации, подразделения или отдельного работника.

Основные этапы контроля

Контроль состоит из трех основных этапов:

1. установление стандартов деятельности фирмы, подлежащих впоследствии контролю;

Стандарт (от англ. standard – норма, образец) в широком смысле слова – образец, эталон, модель, принимаемые за исходные для сопоставления с ними других подобных объектов.

2. измерение и анализ результатов деятельности организации;

3. корректировка хозяйственных, технологических и иных процессов в соответствии со сделанными выводами и принятыми решениями. Контроль не всегда приводит к обнаружению отклонений.

Если же это произошло, необходимо каким-то образом влиять на ситуацию. Существует две основные формы согласования плана и реального положения: 1) изменение плана и его подгонка под реальные обстоятельства; 2) ужесточение требований с целью выполнения плана.

Контроль представляет собой фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации. Это обстоятельство станет более понятным после того, как мы познакомимся с тремя основными видами контроля: предварительным, текущим и заключительным.

2. Виды контроля

Выделяют следующие виды контроля:

- **предварительный контроль.** Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ.

Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенной политики, процедур, правил и линий поведения. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счёт тщательного анализа деловых и профессиональных навыков и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Во многих организациях предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и после их найма в ходе курса обучения.

Контроль материальных ресурсов осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов на уровне достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет (текущий финансовый план), который позволяет также осуществлять функцию планирования. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что даёт уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у неё будут.

- **текущий контроль.** Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы. Текущий контроль имеет две основные разновидности — стратегический и оперативный контроль. Цель стратегического контроля состоит в проверке деятельности организации на соответствие ее стратегическим целям. Цель оперативного контроля — определить соответствие текущей деятельности определенным критериям, нормативам и параметрам. В силу этого оперативный контроль в большей степени связан с производством, чем стратегический контроль.

- **заключительный (итоговый) контроль.** Итоговый контроль направлен на выяснение того, были ли достигнуты запланированные показатели. Как правило, итоговый контроль касается не только сравнения запланированных показателей с реальными. Он предполагает также выявление причин, по которым результаты именно такие. Кроме того, итоговый контроль является основанием для составления будущих планов, а также рекомендаций и указаний для работников.

С точки зрения степени охвата, различают:

- ✓ **сплошной (полный)** При сплошном контроле проверяется весь объем выполненной работы, то есть каждая единица выполненной продукции.
- ✓ **выборочный контроль.** Сущность выборочного контроля состоит в том, что проверяется не весь объем работы, а некоторая случайно выбранная ее часть. К выборочному контролю прибегают в том случае, когда нет возможности проверить каждую единицу контроля.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое контроль?
2. Из чего состоит процесс контроля?
3. Что представляет собой функция контроля?
4. В чем состоит одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля?
5. Что такое управленческий контроль и какова его цель?
6. Каковы причины необходимости контроля?
7. Назовите принципы контроля.
8. Перечислите основные этапы контроля.
9. Какие выделяют виды контроля?
10. На какие виды подразделяется контроль с точки зрения степени охвата?