

Тема 1.8 КОНТРОЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Понятие и этапы контроля

Контроль – процесс, обеспечивающий достижение организаций своих целей, который заключается в сопоставлении фактического состояния фирмы с определенными критериями.

Функцию контроля выполняет каждый руководитель, это неотъемлемая часть его должностных обязанностей. *Объектом контроля* выступает организация, внутри которой контролю подвергаются проходящие в ней процессы и отдельные элементы системы. *Субъектами контроля* выступают как менеджеры фирмы, так и государственные органы.

Любая процедура контроля состоит из **3 этапов**:

1) *выработка стандартов и критериев* – в качестве стандартов используются цели (показатели), которые являются конкретными, поддаются измерению и имеют временные границы;

2) *сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами* – определение степени достижения целей;

3) *принятие необходимых корректирующих действий* – выбор одного из следующих действий:

- ничего не предпринимается (при совпадении результатов со стандартами);
- устранение отклонений (установление причин отклонений);
- пересмотр стандартов (изменение стандартов).

Процесс контроля представляет собой замкнутый цикл, в ходе которого на основании полученной информации о состоянии объекта воздействуют на объект управления и устанавливают новые цели (рис.1).



Рисунок 1 - Этапы процесса контроля

2. Виды и принципы контроля

В управлении различают **3 вида контроля**:

1) **предварительный** – контроль, осуществляемый до фактического начала работы. В его ходе выясняется, готова ли организация или ее подразделение к выполнению поставленных задач. Он используется по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

2) **текущий** – контроль, осуществляемый в ходе хозяйственного процесса. В результате своевременно выявляются отклонения, возникающие в ходе работы, что позволяет оперативно реагировать на меняющиеся факторы. Объектами такого контроля являются подчиненные, а субъектами – их начальники.

3) **заключительный** – контроль, осуществляемый после выполнения работ. Он показывает, каких результатов добились люди, вскрывает недостатки в работе, выявляет их причины и является основанием для составления будущих планов.

С точки зрения степени охвата различают *сплошной* (полный) и *выборочный* контроль.

Эффективный контроль осуществляется в соответствии с рядом принципов.

Контроль должен быть:

- непрерывным (периодическим);
- осуществляться в соответствии с четко сформулированными целями;
- согласован с планированием;
- гибким (в зависимости от ситуации);
- результативным (полезным, своевременным);
- ориентирован на конкретные результаты;
- экономичным;
- результаты контроля должны быть понятными для всех заинтересованных лиц.

3. Технология и правила контроля

Технология контроля состоит из 5 групп:

1. Выбор концепции контроля (систематические или частные проверки), определение предмета контроля; определение контролирующего органа;
2. Определение норм контроля (этические, правовые, производственные и т.п.);
3. Определение объема и области контроля (сплошной, выборочный, финансовый, качество продукции, производительность труда и т.д.);
4. Определение методов или видов контроля (предварительный, текущий, заключительный);
5. Определение цели контроля (целесообразность, правильность, регулярность, эффективность контроля).

Люди являются неотъемлемым элементом контроля. Следовательно, при разработке контроля менеджер должен учитывать поведение людей.

При проведении контроля для уменьшения возможных негативных проявлений необходимо использовать следующие **правила** (Г.Шредер):

- сотрудник должен знать, что именно контролируется;
- контролировать следует открыто;
- сотрудник должен видеть, что контроль направлен не на его личность, а на рабочий процесс;
- осуществлять контроль надо за результатом, а не за действиями;
- осуществляя контроль, необходимо при общении придерживаться товарищеского тона;
- необходимо обосновывать контроль, делать понятной его цель;
- следует делегировать ответственность.

В менеджменте существует **метод «Управленческая пятерня»**, который дает наглядное представление об оптимальном выборе стиля работы с персоналом (рис.2).

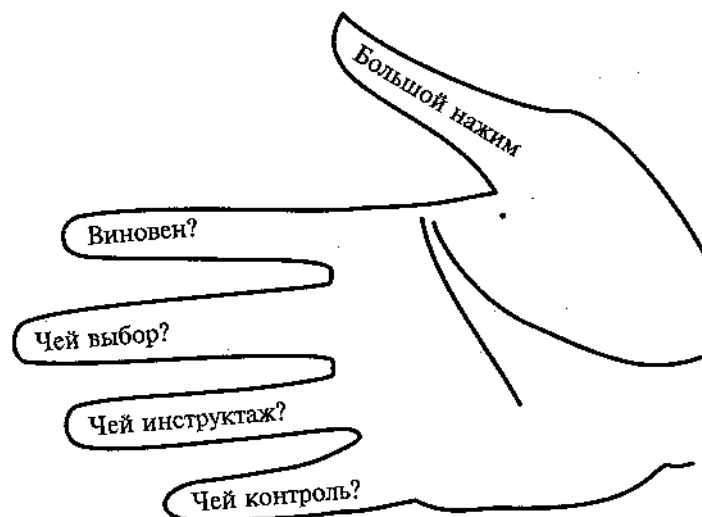


Рисунок 2 - "Управленческая пятерня"

Пальцы в «Управленческой пятерне» выполняют следующие функции:

Указательный палец показывает на того, кого менеджер хочет обвинить в недобросовестности, неаккуратности и т.д. Однако обвинить работника в провале задания менеджер может только в том случае, если положительно ответил на следующие вопросы, которые закреплены за тремя пальцами, указывающими 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 над его работой?» (*мизинец*).

Если за все ответы получены положительные оценки, можно обвинить работника в провале задания.

Большой палец напоминает, что слишком строгое взыскание (излишний нажим) не позволит достичь успеха и отрицательно влияет на деятельность работника.

Итоговая документация по контролю представляет собой отчет в письменной форме, составленный контролирующим органом, а также отчетная документация по бухгалтерскому учету, калькуляция себестоимости и статистическая отчетность.