**Тема 11. Контроль в системе менеджмента**

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Функция контроля – это выявление проблемы и корректировка деятельности до того, как проблемы перерастают в кризис. К функции контроля относится и поддержка успешных действий.

Любой руководитель независимо от ранга должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей.

Цели контроля:

- своевременно вскрыть ошибки и недостатки в деятельности подчиненных;

- определить пути устранения этих ошибок;

- обобщить и распространить передовой опыт.

Контроль представляет собой непрерывный процесс:



Установление стандартов – это определение конкретных целей, степень приближения к которым поддается измерению. Главное требование к стандартам – наличие критериев, по которым можно оценить степень выполнения работы.

Измерение текущих показателей производит в сопоставлении достигнутых результатов со стандартами: на данном этапе необходимо определить, насколько результаты соответствуют стандарту. Далее результат соотносится с запланированными допустимыми отклонениями от стандарта. Незапланированные отклонения требуют корректирующих действий.

После измерения результатов и соотнесения их со стандартами необходимо произвести следующие действия:

- ничего не предпринимать, если цели достигнуты, и определить новые цели;

- устранить отклонения, если масштаб отклонений превысил установленный уровень: выявляется причина отклонений и принимается решение по их устранению;

- пересмотр стандартов, если стандарты и планы оказались нереальными.



Цель предварительного контроля – убедиться, что работа развивается в заданном направлении.

Действия менеджера при осуществлении предварительного контроля:

1. Создание нормативных документов, регламентирующих выполнение задания (должностные инструкции, правила, задания, технологические карты и т.п.).
2. Отбор персонала с точки зрения деловых и профессиональных качеств, необходимых для успешного выполнения задания.
3. Проверка качества материальных ресурсов.
4. Обеспечение достаточного запаса материальных и финансовых ресурсов.

Объектом текущего контроля является непосредственно работа подчиненных:

1. Измерение фактических результатов работы.
2. Обсуждение возникающих проблем и предложений по их решению.
3. Устранение возникших проблем.

На заключительном этапе контроля руководитель:

- сравнивает фактические результаты с планируемыми;

- выявляет проблемы и разрабатывает рекомендации по их решению;

- готовит предложения для вознаграждения работников за достижение целей.

Существует еще одна классификация видов контроля:

Плановый контроль осуществляется в плановом порядке, план административного контроля составляется руководителями высшего звена. Внезапный контроль осуществляется при поступлении негативных сигналов из внутренней среды организации. Внутренний контроль – это система мер, обеспечивающих нормальную работу предприятия. Внешний контроль осуществляется экспертами со стороны.

Отрицательные последствия контроля:

1. Подчиненные всячески подчеркивают именно ту работу, которая контролируется, пренебрегая другими.
2. Сотрудники, находясь под наблюдением, теряют уверенность в себе.
3. Раздражение сотрудников от того, что избежать контроля нельзя.
4. Контроль может восприниматься как придирка или как недоверие.
5. Иногда сотрудники выдают для контроля искаженную или непригодную информацию.

Чтобы снизить отрицательные последствия контроля необходимо соблюдать достаточно простые правила ведения контроля:

1. Сотрудники должны знать, что, кем и когда контролируется («прозрачность» контроля).
2. Разработанные стандарты должны быть объективны.
3. Проводить контроль открыто.
4. При организации контроля устанавливать двустороннее общение, соблюдая товарищеский тон.
5. Контролировать только существенные моменты, избегая чрезмерного контроля.
6. Контролировать результат, а не действия.
7. Вознаграждать работников за достигнутые стандарты.





Условия эффективного контроля:

1. Контролироваться должны результаты деятельности по основным стратегическим направлениям.
2. Целью контроля должно быть осуществление изменений, которые приведут к развитию организации.
3. Контроль должен быть своевременным: отклонения от запланированных результатов должны быть устранены до того, как эти отклонения приведут организацию к кризису.
4. Контроль должен быть гибким: изменяться вместе с изменениями условий.
5. Контроль должен быть понятен людям.
6. Контроль должен быть экономичным: снижение затрат на осуществление контроля.
7. Наличие продуманной системы контроля.
8. Сочетание контроля и самоконтроля.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Какие задачи должен решить менеджер на этапе доведения задания до подчиненных? Как называется этот этап контроля?
2. Какова основная цель контроля?
3. Какие существуют виды контроля?
4. Назовите признаки эффективного контроля.
5. каковы возможные отрицательные следствия контроля?