

# Контроль как функция менеджмента



# 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

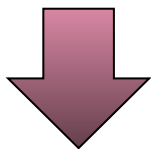
### Упреждающий контроль

Предупреждение  
проблемы

#### Примеры

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

Объект контроля



Входящие  
ресурсы

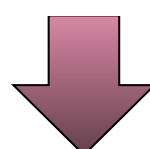
### Сопутствующий контроль

Решение проблем по мере их  
возникновения

#### Примеры

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

Объект контроля



Текущие  
процессы

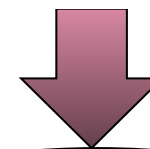
### Контроль с обратной связью

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.

## 5. Инновационные системы контроля

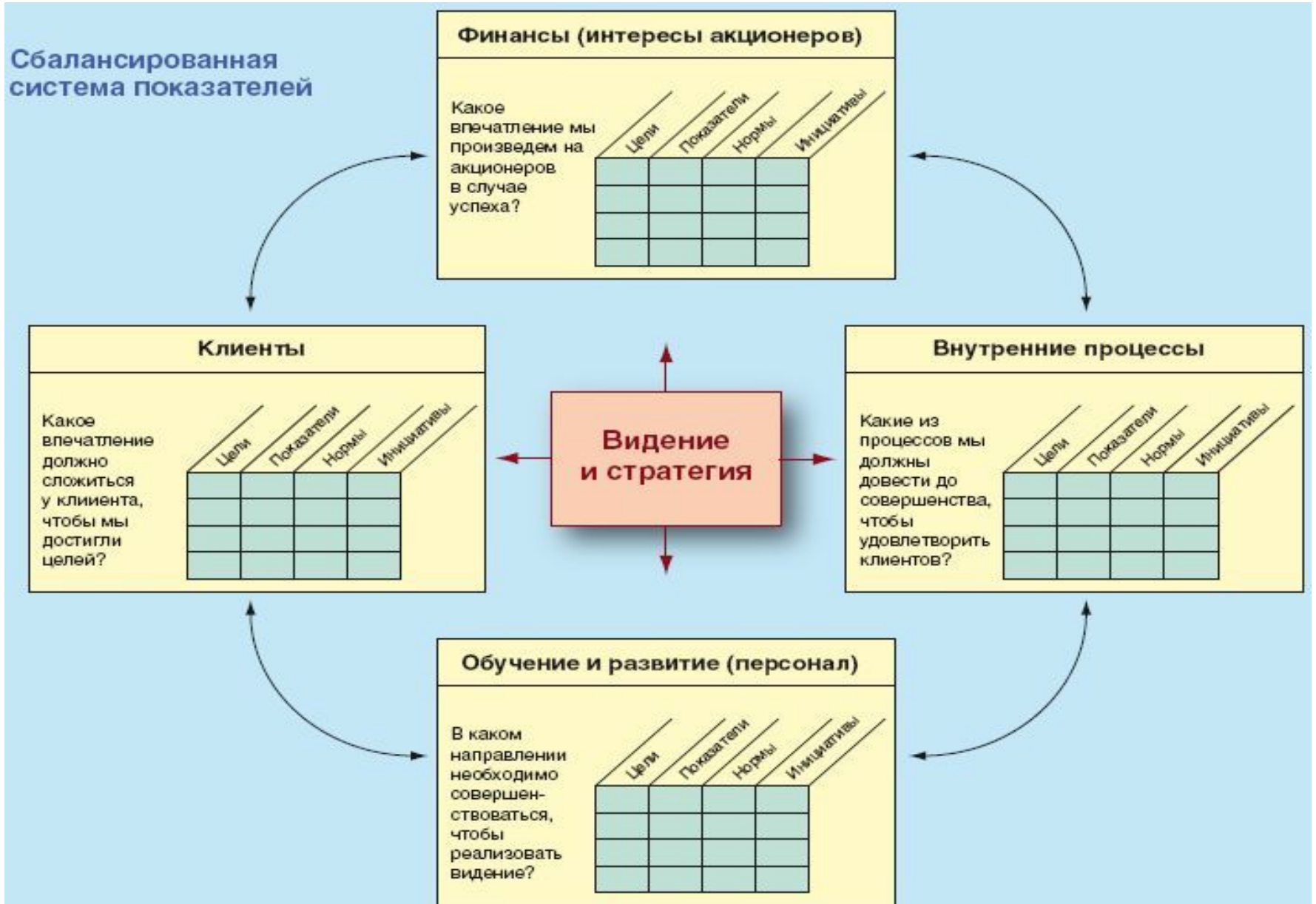
### Открытое управление

- 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***



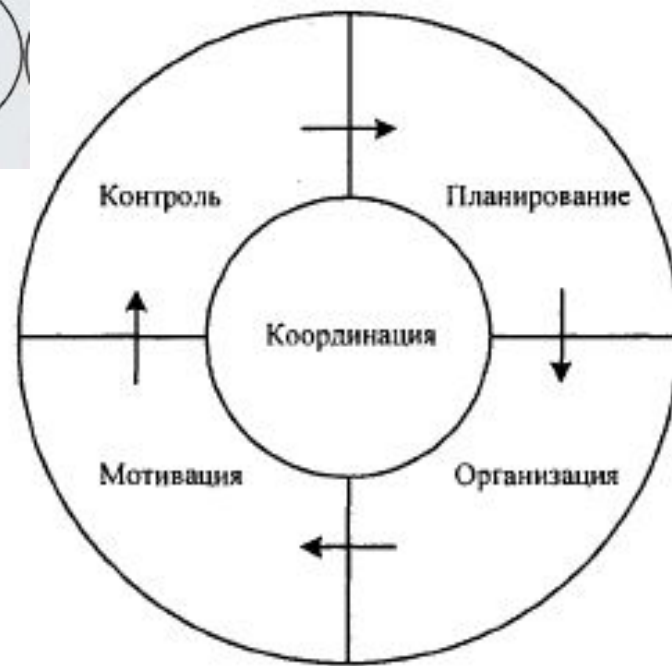
- **Контроллинг** — ориентированная на достижение целей интегрированная система информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности предприятия

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.

# 5. Коммуникации в организации

- **Коммуникации** – это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов обмена информацией между людьми.
- **Коммуникационный процесс** – это обмен информацией между двумя и более людьми.

# Классификация коммуникаций:

## ***1. По направленности:***

- ✓ вертикальные
- ✓ горизонтальные

## ***2. По виду отправителя:***

- ✓ формальные
- ✓ неформальные

## ***3. По средствам передачи информации:***

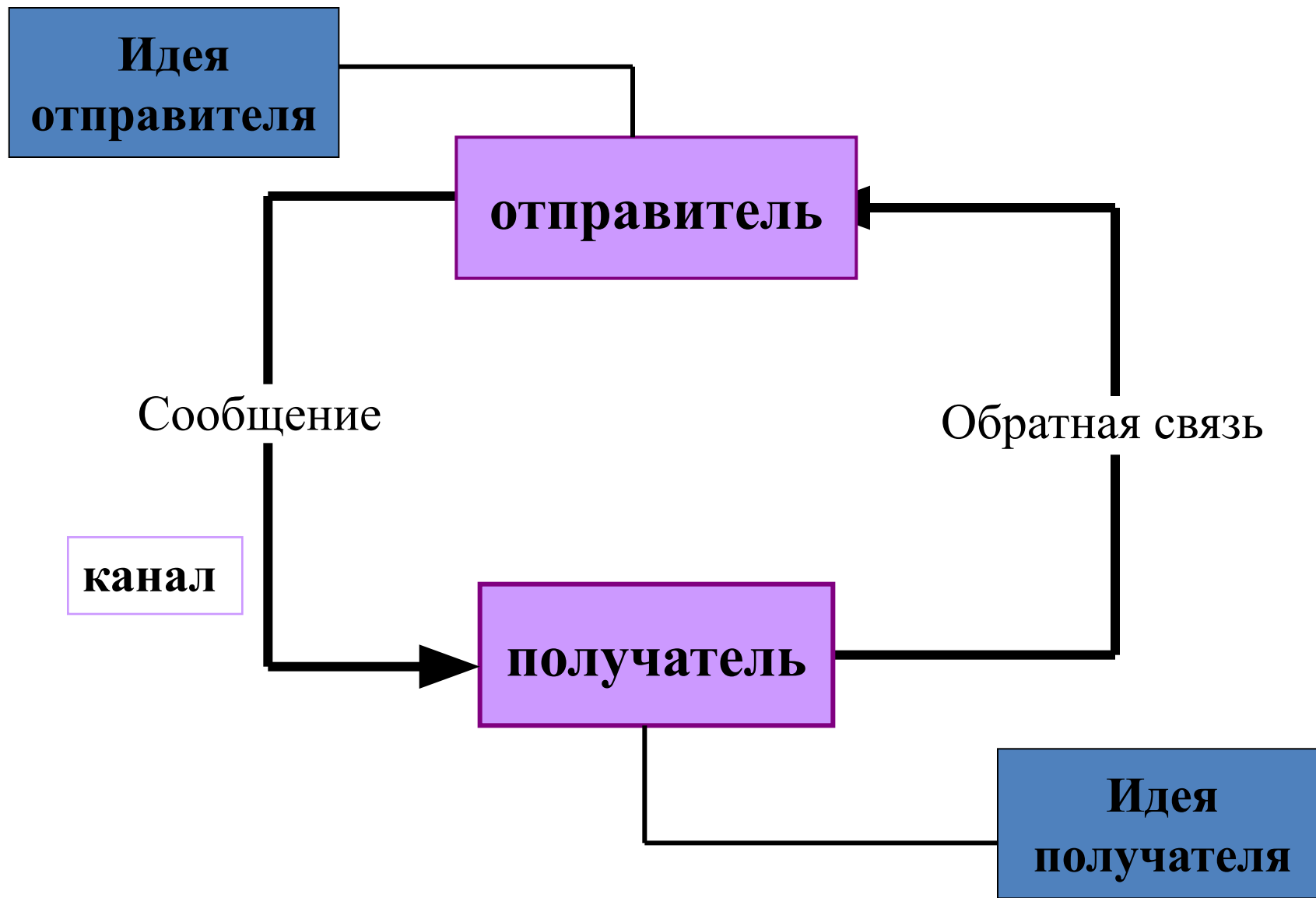
- ✓ вербальные
- ✓ невербальные

## ***4. По виду получателя***

- ✓ внешние
- ✓ внутрифирменные



# Модель коммуникационного процесса



# ***Основные этапы коммуникации***

1. Зарождение идеи
2. Кодирование сообщения и выбор канала;
3. Передача сообщения;
4. Принятие получателем;
5. Декодирование сообщения;
6. Использование;
7. Обратная связь.

# Сравнительные характеристики каналов передачи информации

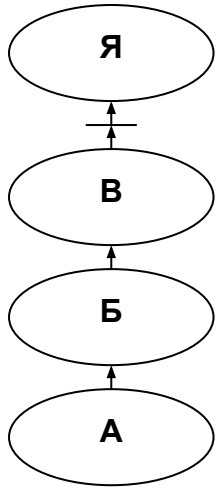
Тип канала передачи информации	Преимущества канала	Недостатки канала
Письменное сообщение	Документированность, возможность многократного обращения к сообщению для его декодирования	У отправителя нет возможности оперативно контролировать правильность приема сообщения
Устное сообщение	У отправителя есть возможность оперативно контролировать правильность приема сообщения	Не сохраняется (без дополнительных мер); должно быть декодировано оперативно



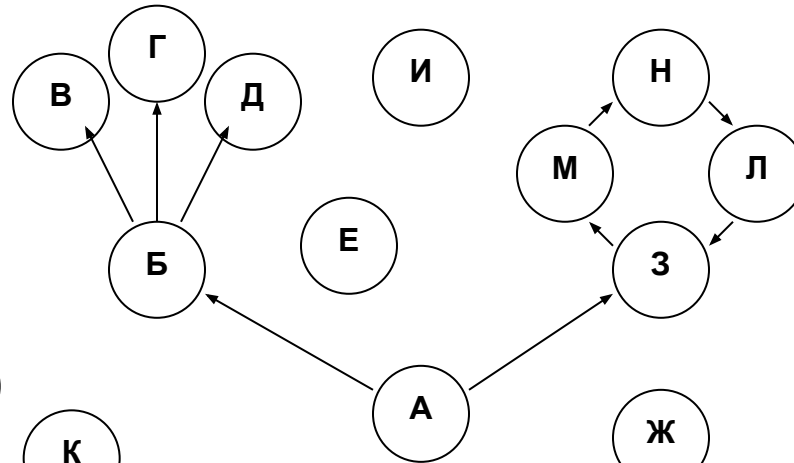
# Виды слухов и их характеристика

Виды слухов	Краткая характеристика
«Мечты и чаяния»	Отражают желания и надежды людей, инициирующих слухи. Это наиболее позитивные слухи, способствующие творчеству работников
Слухи-«пугала»	Возникают на почве страхов и опасений работников, вызывая беспокойство в коллективе, могут нанести ущерб
«Вбивание клиньев»	Продиктованы агрессивностью, порой и ненавистью; наиболее агрессивный тип. Наносят урон как репутации компании, так и отдельных работников
Финальный слух	Вызван предполагаемыми действиями в будущем, длительное время ожидаемыми сотрудниками

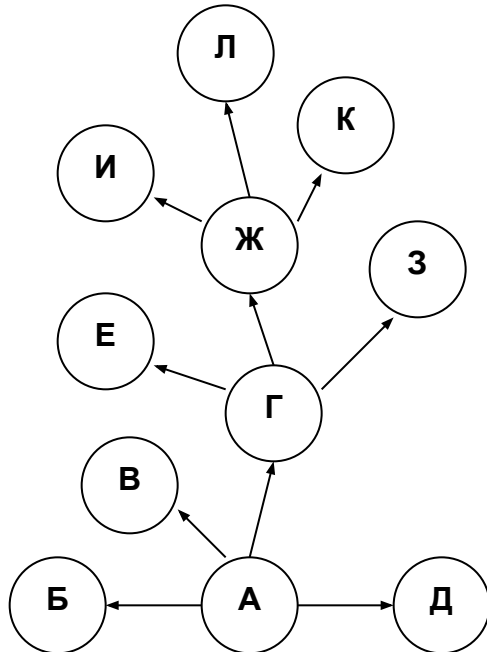
# Виды неформальных коммуникаций



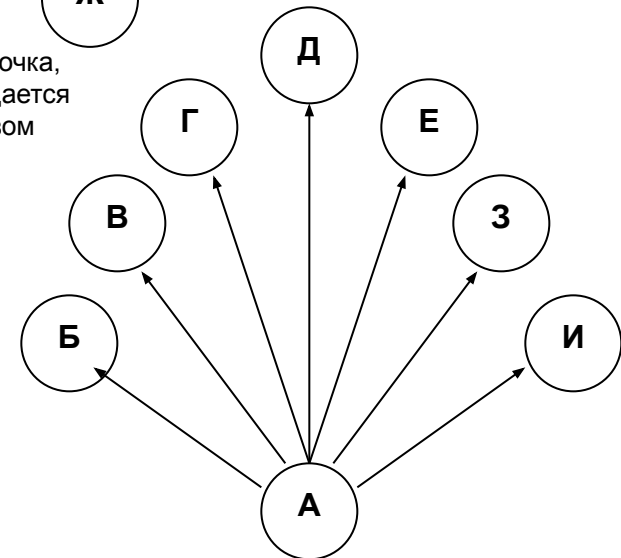
Однонаправленная цепочка



Вероятностная цепочка, когда новость передается случайным образом



Гроздевая цепочка, когда слухи передаются отдельным сотрудникам



Сплетня

# Невербальные средства общения

Основные типы невербальной коммуникации		Невербальные средства общения
Кинесические	Выразительные движения тела	Жесты, мимика и пантомимика, поза, походка
	Визуальный контакт (взгляд)	Направление, длина паузы, частота контакта
Просодические и экстралингвистические	Голос и речь	Интонация, громкость, тембр, темп речи, ритм, дикция, модуляция, высота, тональность, паузы, вздох, смех, плач, кашель, зевание
Такесические	Динамические прикосновения	Рукопожатие, поцелуй, похлопывание
Проксемические	Пространственная структура общения	Ориентация и угол общения партнеров, дистанция

# Жесты общие для всех культур

Виды жеста	Назначение	Примеры
<b>Коммуникативные</b>	С их помощью осуществляется общение	Жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запрета. Утвердительные, отрицательные, вопросительные
<b>Модальные</b>	Отражают оценку и отношение	Жесты одобрения, неудовлетворения, доверия и недоверия, растерянности
<b>Описательные</b>	Имеют смысл в контексте речевого высказывания	

# Виды взглядов, их трактовка и рекомендуемые действия

Взгляд и сопутствующие действия	Трактовка	Необходимо
Подъем головы и взгляд вверх	Подожди минуту, подумаю	Прервать контакт
Движение головой и насупленные брови	Не понял, повтори	Усилить контакт
Улыбка, возможно, легкий наклон головы	Понимаю, мне нечего добавить	Продолжить контакт
Ритмичное кивание головой	Ясно, понял, что тебе нужно	Продолжить контакт
Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику	Хочу подчинить себе	Действовать по обстановке
Взгляд в сторону	Пренебрежение	Уйти от контакта
Взгляд в пол	Страх и желание уйти	Уйти от контакта

Господам в Присутствии речь  
держат не по писаному, а токмо  
устно, дабы дурь каждого при сем  
видна была.

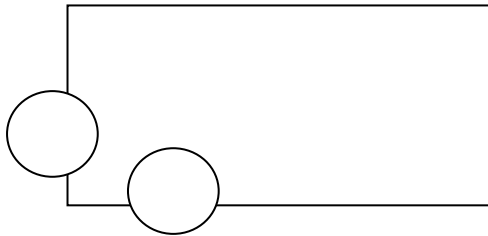
Указ Петра I.

## Дистанции общения, характерны для североамериканской культуры

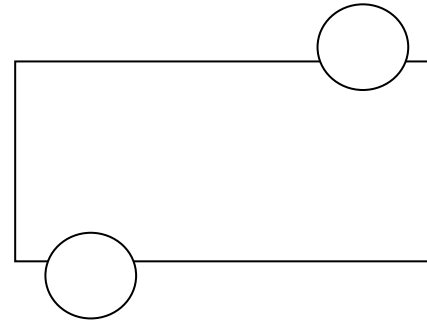
<b>Вид дистанции</b>	<b>Норма</b>	<b>Тип общения</b>
Интимная дистанция	До 50 см.	Общение самых близких людей
Персональная (личностная) дистанция	50-120 см.	Общение со знакомыми людьми
Социальная дисциплина	120-350 см.	Дискуссии между коллегами, общение между людьми, которых не очень хорошо знают, официальное общение.
Публичная общественная дистанция	Свыше 350 см.	Обезличенные и формальные разговоры, выступления перед различными аудиториями.

# Позиции общающихся сторон и их значение для общения

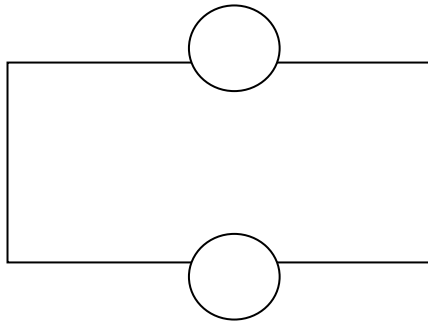
а)



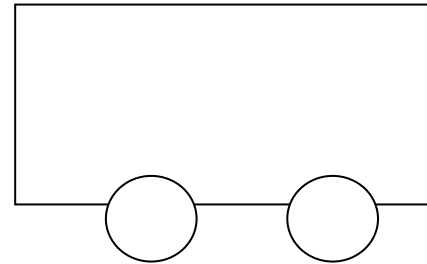
в)



б)



г)



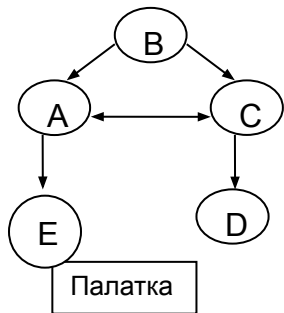
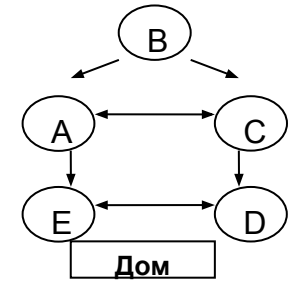
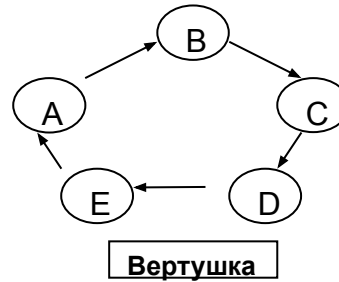
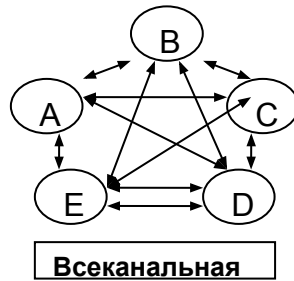
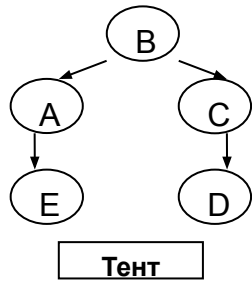
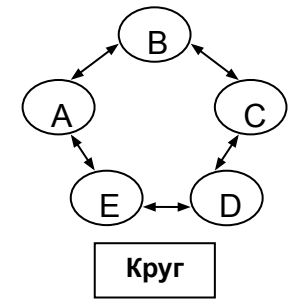
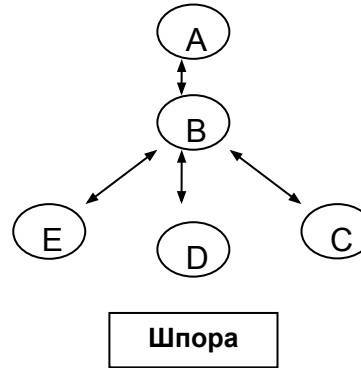
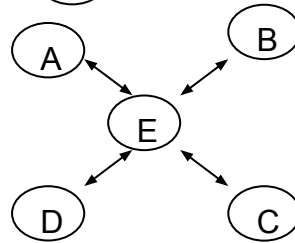
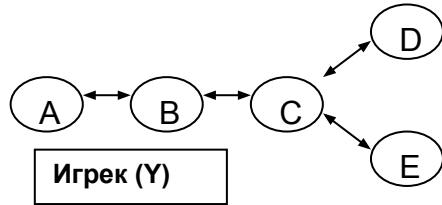
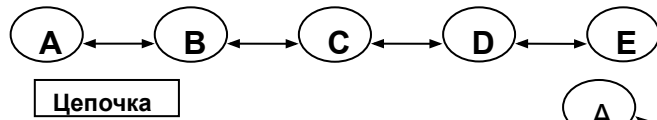
а) позиция углового расположения, характерная для людей, занятых дружеской непринужденной беседой;

б) конкурирующие собеседники – оборонительная позиция;

в) независимая позиция – расположение по горизонтали;

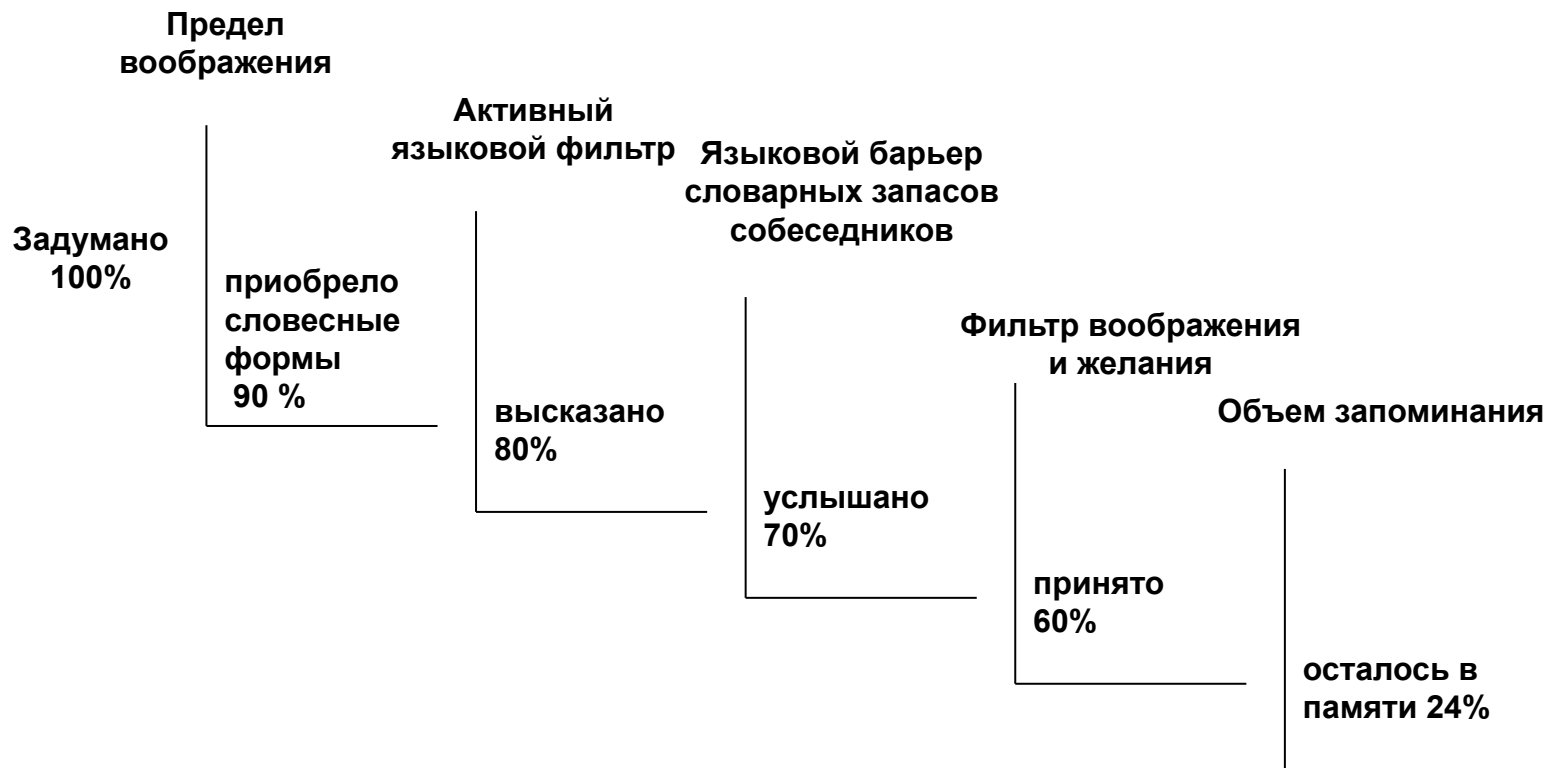
г) общение при деловом взаимодействии.





**Образцы межличностных коммуникаций в группе.**





## Потребители информации в процессе передачи сообщения

# Проявление «Я»- состояний

«Я»- состояние	Жесты		Выражение и восклицания
родитель	Указывающий перст, фигура напоминает букву Ф. Сидит, откинувшись назад	Снисходительность, возможно презрение, нередко — кривая улыбка. Тяжелый взгляд вниз	Любит прописные истины. Выражения: "Я этого не понимаю", "Чтоб было сделано немедленно", "Неужели трудно понять!", "Я в корне с этим не согласен", "Вы меня не поняли", "Кто же так делает!", "Сколько можно вам говорить?", "Вы обязаны...", "Нельзя..."
взрослый	Тело "как бы подается вперед, глаза несколько расширены или сужены	Взгляд направлен на объект, на лице выражение понимания, через которое можно увидеть любопытствующее Дитя	Выражения: "Извините, я вас не понял, объясните, пожалуйста, еще раз", "Я, наверное, непонятно объяснил, поэтому вы отказали", "Давайте подумаем", "А что, если нам поступить так", "Как вы планируете выполнить эту работу?"
Дитя (ребенок)	И поза, и выражение лица соответствуют внутреннему состоянию — радость, горе, страх, тревога и т.п.		Восклицания: "Превосходно!", "Хочу!", "Не хочу!", "Надоело!", "Пусть все горит огнем", "Я вас люблю!", "Осточертело!", "Зачем мне это надо!"