

Тема 8. Координация и контроль как функции управления

Рощина Ирина Викторовна

Содержание

1

Координация как функция управления

2

Контроль в системе управления

Вопрос 1



Координация как функция управления

Понятие

- **Координация** – обеспечение согласованности действий во времени и в пространстве органов управления и должностных лиц, а также между системой в целом и внешней средой для сохранения, поддержания и совершенствования установленного режима деятельности фирмы
- **Объект** – как управляющая, так и управляемая подсистемы

Цель

- Установление взаимодействия в работе производственных подразделений, руководителей, специалистов и устранение «узких мест» и отклонений от заданного режима работы

Виды координации

- **Превентивная координация** (прогнозируются проблемы, трудности их преодоления, принимаются адекватные меры)
- **Координация устраняющая** (ликвидация перебоев в хозяйственной системе)
- **Координация регулирующая** (поддержание установленного взаимодействия субъектов хозяйствования)
- **Координация стимулирующая** (повышение эффективности деятельности при отсутствии видимых отклонений)

Факторы усложнения организационных взаимодействий

- дифференциация (специализация);
- взаимозависимость отдельных лиц или групп;
- фактор неопределенности

Способы координационных действий

- Дж. Гэлбрейт,
- Г. Минцберг

Способы координационных действий

- **По вертикали** (сверху по каналам прямой связи)
- **По горизонтали** (на одном иерархическом уровне; наличие неформальных связей)

Типы процедур координации

- Непосредственное руководство деятельностью сотрудников в виде распоряжений , приказов, указаний, пр.
- Действия, направленные на создание системы норм и правил, касающихся деятельности фирмы

Методы координации

- Совершенствование планирования (уточнение необходимости совершенствования; учёт и анализ использования рабочего времени; группировка и анализ информации; идеи по практическим мерам совершенствования)
- Беседы о результатах с подчинёнными (1-2 раза в год)
- Разработка техники получения информации об отдаче подчинённого
- Техника принятия решений
- Способы поощрения
- Консультирование и индивидуальная подготовка

Методы координации

- Техника оказания влияния
- Способы подбора и оценки персонала
- Делегирование ответственности и властных функций
- Личностные качества руководителей (умение вести беседу, работать в группе, управлять изменениями, др.)
- Творческий подход к возникшей ситуации
- Настойчивость в выполнении планов (целеустремлённость, доведение дела до конца, др.)

Вопрос 2



Контроль в системе управления

Сущность

- **Контроль** – это измерение прогресса относительно запланированного результата и необходимые корректировки для достижения целей

Задачи контроля

- Выявление слабых мест и ошибок в процессе производства и управления, своевременном их исправлении и недопущении повторения
- Обеспечение соответствия между намеченными планами и проводимыми мероприятиями

Объекты контроля

- Средства и предметы труда
- Персонал
- Производственные и управленческие процессы

Предпосылки контроля

- Наличие планов
- Наличие организационной структуры

Основные виды контроля

- **Предварительный** (до фактического начала работы; средство контроля - реализация определённых правил, процедур и линий поведения; объекты контроля – человеческие, материальные и финансовые ресурсы),
- **Текущий** (в ходе проведения работ, базируется на измерении фактических результатов; средство контроля – методы и инструменты обратной связи; объекты контроля – подчинённые сотрудники, субъекты контроля – непосредственные руководители;),
- **Заключительный** (после выполнения работ)

Этапы контроля

1. **Установление стандартов** (цели, поддающиеся измерению и используемые как стандарты; имеют временные рамки и конкретный критерий для измерения степени выполнения работ),
2. **Измерение результатов,**
3. **Сравнение с установленным стандартом или нормативом** (сопоставление результатов со стандартами и нормативами; определение степени соответствия результатов ожиданиям),
4. **Выявление и анализ отклонений** (определение масштабов отклонений, передача информации и её оценка),
5. **Регулирование** (принятие корректирующих действий)

Первый этап одинаково присущ для функции контроля и для функции планирования

1. Установление стандартов

Типы стандартов и нормативов:

- **Натуральные** (количественные аспекты деятельности; качество товаров; для производственного уровня фирмы)
- **Затратные** (финансовые критерии эффективности; для производственного уровня фирмы)
- **Капитальные** (эффективность капитальных вложений; для инвестиционной деятельности фирмы)
- **Доходные** (эффективность использования средств фирмы; уровень фирмы в целом)
- **Программные** (результативность программ; для разовых программ)
- **Нематериальные** (при невозможности применения натуральных и стоимостных показателей)

1. Установление стандартов

Требование к стандартам (цели):

- Измеримость
- Возможность проверки

4. Выявление и анализ отклонений

Масштаб допустимых отклонений – предел, в рамках которого отклонение полученных результатов от намеченных не должно вызывать тревоги

5. Регулирование

- Установка осмысленных стандартов (воспринимаемых сотрудниками)
- Установка двустороннего общения
- Устранение чрезмерности контроля
- Установка жёстких, но достижимых стандартов
- Вознаграждение за достижение стандартов

(У.Ньюмен)

5. Регулирование

- **Ничего не предпринимать** (не вносить корректировки в план)
- **Устранить отклонение**
- **Пересмотреть стандарты**

5. Регулирование

Характеристики эффективного контроля:

- стратегическая направленность;
- взаимосвязь с планированием;
- своевременность;
- гибкость;
- простота;
- экономичность,
- результативность

5. Регулирование

Методы:

- **Контроллинг** (основан на самоуправлении)
- **Бенчмаркинг** (метод сравнительного анализа эффективности; проводится по наиболее слабым местам фирмы или по направлениям, где можно быстрее добиться улучшений; в качестве базы сравнения выбираются лидеры)
- **Метод управления по принципу исключения** (система должна срабатывать при наличии заметных отклонений от стандартов контроля)
- **Метод тотального контроля качества** (совместная работа по улучшению качества всех работников; охватывает все этапы контроля и связывает контроль с другими функциями управления)
- **Метод тотального менеджмента качества** (расширенное толкование продукта, включающее готовую продукцию, интеллектуальный продукт, продукт переработки и услуги)

Есть вопросы?

Рассмотрим их

на практическом занятии.