

Проблема власти и контроля в менеджменте

1. Сущность и функции контроля.
2. Виды контроля по времени его осуществления.
3. Этапы контроля.
4. Характеристика эффективного контроля.
5. Власть и полномочия в организации. Баланс власти.
6. Масштаб управляемости. Распределение прав и ответственности.

1. Сущность и функции контроля.

- **Контроль** — функция менеджмента, выполняющая стабилизирующую роль в петле управления.
- **Контроль** — это функция менеджеров по оценке процесса осуществления определенной деятельности и получаемых результатов, необходимая для регулирования последовательности и содержания выполняемых работ по достижению поставленных целей.
- Контроль может быть непрерывным и дискретным во времени. Например, многие технологические производственные процессы контролируются непрерывно, а контроль точности продукции может проводиться дискретно.

- Одновременно с контролем обычно осуществляется *учет*. Это подведение итогов краткосрочной деятельности, т. е. как бы мгновенный срез процессов и результатов на данный момент времени.
- Если контролируемых показателей много и необходимо непрерывно выводить все их во взаимосвязи, то обычно проводят *мониторинг* с применением компьютеров или другой техники. Мониторинг позволяет непрерывно отслеживать взаимосвязи результатов и оперативно реагировать на возникающие негативные тенденции.

■ Система контроля состоит из

4 взаимосвязанных элементов:

- условия, в которых требуется организовать и осуществлять контроль;
- принимаемой концепцией контроля;
- принципами, на которые целесообразно опираться в процессе контроля;
- необходимой для осуществления контроля информацией.

- *Объектами контроля* выступают предприятия, организации. Внутри организаций контролю подвергаются происходящие в них процессы или отдельные элементы системы.

- Субъектом контроля выступает контролирующее звено. Контроль осуществляют как государственные органы, так и ведомственные и частные.
- В школе различают
- административный контроль,
- взаимоконтроль и коллективный контроль учителей,
- самоконтроль.

Административный контроль -

- контроль, осуществляемый руководством школы.
- Как правило, директор школы основной объем функций контроля делегирует своим заместителям, оставляя в большинстве случаев за собой контроль работы административно-управленческого персонала, выполнения Закона РФ "Об образовании", состояния санитарно-гигиенических условий, соблюдения правил охраны труда и техники безопасности, сохранности материально-технической базы и зданий школы, ведения документации строгой отчетности (трудовых книжек педагогов, журналов и личных дел учащихся, финансовой документации и т.д.).

Заместители директора контролируют:

- выполнение учебных программ, выполнение режима учебных занятий и посещаемость учащихся, работу классных руководителей, а также ведение школьной документации (классных журналов, планов работы учителей и др.), работу методических объединений, проблемных групп, работу школьной библиотеки и т.д., состояние воспитательного процесса, качество работы обслуживающего персонала, состояние и сохранность материально-технической базы школы.

Коллективный контроль и взаимный контроль учителей

- осуществляется в формах профессиональных дискуссий, творческих отчетов о работе.
- Коллективный контроль приносит наибольшую пользу, когда необходима широкая экспертная оценка работы педагога, например, при аттестации кадров.

Взаимный контроль

- оказывается наиболее эффективным при передаче опыта и повышении квалификации.
- Взаимоконтроль может быть между специалистами равной квалификации, а также между руководителями, имеющими в коллективе одинаковый статус, например, руководителями методических объединений.

Самоконтроль

- означает работу учителя на доверии. Доверие оказывается лучшим сотрудникам в качестве поощрения за высокие результаты педагогической деятельности.

- Контроль, осуществляемый до фактического начала работы, называется *предварительным*.
- Он предусматривает предупреждение нарушений установленных правил ведения работ.
- Предварительный контроль предшествует хозяйственной операции и направлен на предупреждение нарушений законности, нецелесообразного, неэффективного использования средств и принятия необоснованных решений.
- При планировании, составлении смет, заключении договоров этот вид контроля имеет наиболее высокую эффективность, т.к. благодаря ему устраняются диспропорции в финансировании.

- Контроль, осуществляемый на стадии хозяйственного процесса, называется *текущим контролем*. Его объектом являются подчиненные сотрудники, а осуществляется он начальниками.
- Задачи текущего контроля – оперативное выявление и своевременное пресечение нарушений и отклонений, возникающих в процессе выполнения хозяйственных операций и производственных заданий.
- Текущий контроль осуществляется на основе обратной связи.
- Контроль дает возможность своевременно реагировать на изменяющиеся внутренние и внешние факторы.

- *Заключительный, или последующий, контроль* осуществляется после того, как работа выполнена. Фактически полученные результаты сравниваются с предусмотренными.
- Целями этого вида контроля является установление правильности, законности и экономической целесообразности производимых работ и хозяйственных операций, вскрытие недостатков и упущений в работе.
- При заключительном контроле формируется информация для учета если аналогичная работа повторяется в будущем. Она используется для мотивации труда.

Классификационные признаки и варианты деления контроля

<i>Классификационные признаки</i>	<i>Характер деления контроля</i>
1. Время и стадии функциональной деятельности	Предварительный, текущий, заключительный
2. Стадии жизненного цикла организации	Создание, рост, зрелость, упадок организации
3. Стадии жизненного цикла товара	Внедрение, рост, зрелость, насыщение, спад потребления товара
4. Объекты контроля	Документы, информация, предметы труда, средства производства, организация и условия работы, инфраструктура
5. Стадии производственного процесса	Входной, операционный, готовой продукции. Контроль транспортировки, хранения, утилизации.

Контролирующий орган	Иерархический уровень менеджеров, конкретный орган управления, исполнители
Характер контроля	Пассивный (по отклонениям) или активный (предупреждающий)

- Этапы контроля:
- 1) установление критериев для измерения и оценки процессов и результатов;
- 2) измерение результатов;
- 3) оценка результатов;
- 4) корректировка деятельности и/или стандартов.

Принципы эффективного контроля

- 1. Принцип стратегической направленности контроля.
- 2. Принцип соответствия делу.
- 3. Принцип нормативов.
- 4. Принцип контроля по критическим точкам.
- 5. Принцип существенных отклонений.
- 6. Принцип действия.
- 7. Принцип своевременности контроля.
- 8. Принцип простоты контроля.
- 9. Принцип экономичности контроля.

Методы внутришкольного контроля

- методы контроля результатов деятельности
- методы контроля состояния процессов

Методы контроля результатов

- Контроль формальных результатов учебной деятельности: полноты, прочности, обобщенности, системности и т.д. знаний и умений школьников. Используются специальные задания, в том числе и тестовые.
- Оценка результатов развития учащихся. Для оценки уровня интеллектуального развития используют школьный тест умственного развития (ШТУР). Используют также экспертные оценки показателя сформированности мотива обучения, уровня развития самостоятельности, способности применять имеющиеся знания на практике, действовать в нестандартной ситуации, и др.

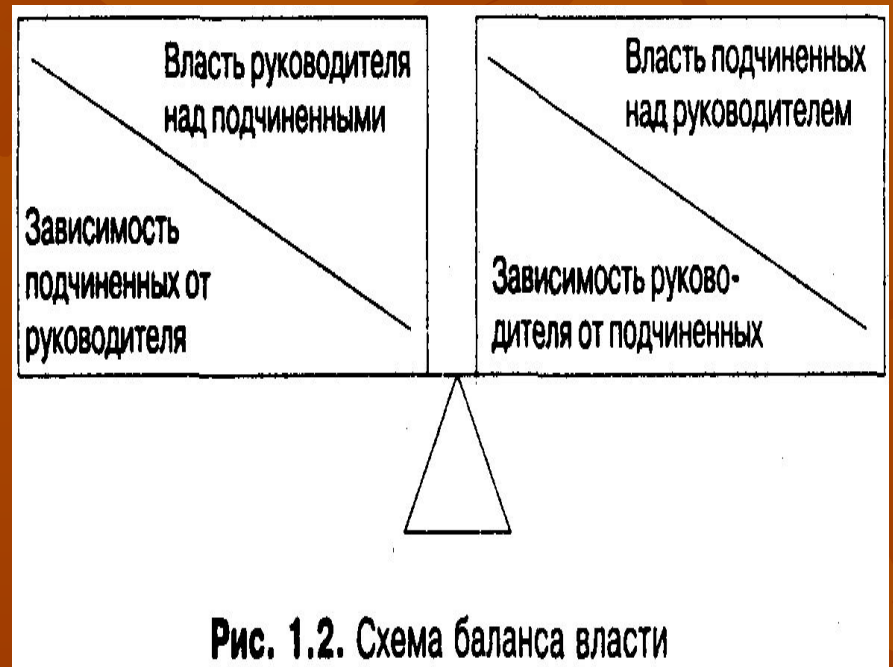
Методы контроля состояния процессов

- методы наблюдения и анализа процесса, психологического тестирования, методы социологических исследований (анкетирование, беседы, интервьюирование и др.), хронометрирование, изучение школьной документации.

Власть и полномочия в организации. Баланс власти.

- **Полномочия** — права и возможности использования власти.
- **Власть** — возможность влиять на поведение других людей.
- **Власть** можно осуществлять на основе:
 - • приказов, распоряжений (законная власть);
 - • вознаграждения;
 - • принуждения и страха;
 - • убеждения и обоснования действий;
 - • личного участия и примера;
 - • помощи «теневых групп» (администрации, аппарата, группы руководителей и т. д.);
 - • веры (разумной или слепой);
 - • традиций;
 - • харизмы (личных внешних и внутренних качеств человека, помогающих ему эффективно влиять на других).

- Группа или организация работает устойчиво, если имеется **баланс власти**.
- **Основной закон баланса власти:** уровень влияния властного лица А на лицо Б равен степени зависимости лица Б от лица А (рис. 1.2).



- Из рисунка видно, что повышение власти руководителя возможно только при повышении зависимости подчиненных от этого руководителя. И наоборот, повышение власти подчиненных над руководителем возможно только при повышении зависимости самого руководителя от подчиненных. Если власть руководителя над подчиненными больше, чем власть подчиненных над руководителем, то баланс власти нарушается и начинают возникать проблемы и зреть конфликты.

Масштаб управляемости. Распределение прав и ответственности.

- **Масштаб управляемости** — это величина, определяющая количество людей, работ или подразделений, объединенных единым руководством.

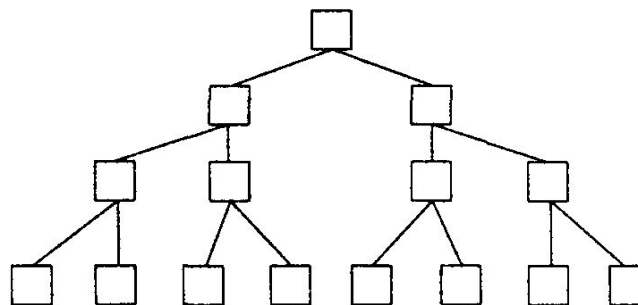
- Д. Вудвор после обследования ряда предприятий получил следующие данные по масштабу управляемости (табл. 1.1).

Таблица 1.1. Уровни управляемости по Вудвору

Уровень организации	Штучное производство	Массовое производство	Опытное производство
Высшее звено управления	4	7	10
Нижнее звено управления	23	48	15

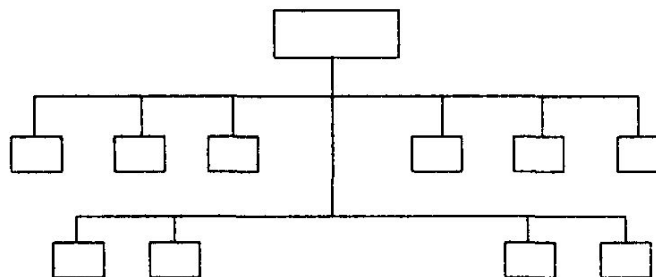
- Организации могут иметь узкий и широкий масштаб управляемости

Организация с узким масштабом управляемости
(минимальное количество подчиненных и максимальное количество уровней управления)



Масштаб
управляемости 2

Организация с широким масштабом управляемости
(максимальное количество подчиненных и минимальное количество уровней управления)



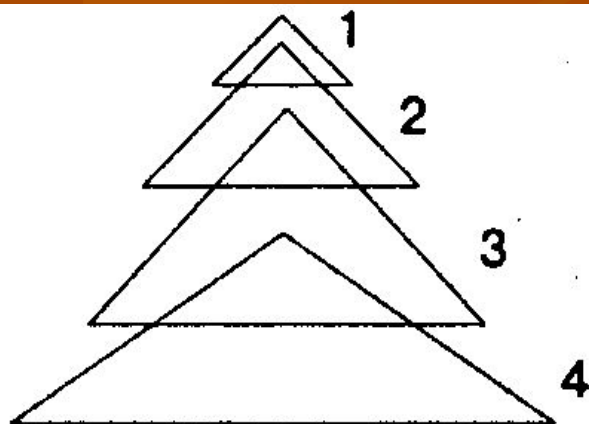
Масштаб
управляемости 10

Рис. 1.6. Организации с узким и широким масштабом управляемости

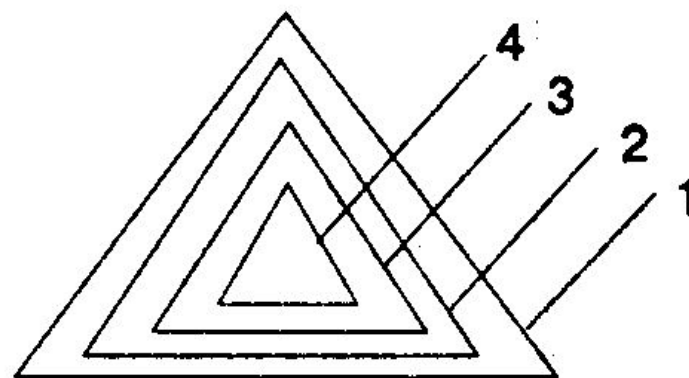
- **Возможны два варианта распределения прав и ответственности в организации: по системе «елочка» и по системе «матрешка».**

- В системе «елочка» видно, что права и ответственность вышестоящего руководства поглощают только часть прав и ответственности (полномочий) нижестоящего руководителя. Это система веберовской бюрократической организации с высокой четкостью фиксации прав и ответственности руководителя каждого уровня. Руководители высших звеньев могут вмешиваться только в некоторые полномочия руководителей низших звеньев.

- Система «матрешка» — это система множественного подчинения. В ней права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность (полномочия) всех нижестоящих руководителей.



«елочка»



«матрешка»

- 1 — высший менеджмент (руководители высшего ранга)
- 2 — менеджмент обособленных организаций
- 3 — менеджмент среднего звена
- 4 — менеджмент низших звеньев

Рис. 1.8. Схемы распределения прав и ответственности