

ЛЕКЦИЯ № 16. Природа контроля в организации

Контрольные вопросы: -

- Понятие контроля.
- Цель контроля.
- Виды контроля.
- Основные этапы процесса контроля.
- Формы оперативного контроля.
- Формы организационного контроля.

ЛЕКЦИЯ № 16. Природа контроля в организации

- **Контроль** – это наблюдение и регулирование процессов и деятельности людей в организации для достижения запланированных целей. Это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.
- **Цель контроля** – обеспечить менеджеров информацией для оценки выполнения запланированных показателей деятельности организации и соответствия разработанным планам в определенный период времени.
- Контроль в организации может быть сфокусирован на нескольких областях ее функционирования.
- Существуют два критерия определения этих областей: ресурс и уровень.

ЛЕКЦИЯ № 16. Природа контроля в организации

- **Контроль** – это наблюдение и регулирование процессов и деятельности людей в организации для достижения запланированных целей. Это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.
- **Цель контроля** – обеспечить менеджеров информацией для оценки выполнения запланированных показателей деятельности организации и соответствия разработанным планам в определенный период времени.
- Контроль в организации может быть сфокусирован на нескольких областях ее функционирования.
- Существуют два критерия определения этих областей: ресурс и уровень.

ЛЕКЦИЯ № 16. Природа контроля в организации

- **Контроль** – это наблюдение и регулирование процессов и деятельности людей в организации для достижения запланированных целей. Это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.
- **Цель контроля** – обеспечить менеджеров информацией для оценки выполнения запланированных показателей деятельности организации и соответствия разработанным планам в определенный период времени.
- Контроль в организации может быть сфокусирован на нескольких областях ее функционирования.
- **Существуют два критерия определения этих областей: ресурс и уровень.**

ЛЕКЦИЯ № 16. Природа контроля в организации

- **Контроль** – это наблюдение и регулирование процессов и деятельности людей в организации для достижения запланированных целей. Это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.
- **Цель контроля** – обеспечить менеджеров информацией для оценки выполнения запланированных показателей деятельности организации и соответствия разработанным планам в определенный период времени.
- Контроль в организации может быть сфокусирован на нескольких областях ее функционирования.
- **Существуют два критерия определения этих областей: ресурс и уровень.**

Природа контроля в организации

- Управление, а значит и контроль включают в себя распределение и комбинирование следующих основных ресурсов организации: **материальных, человеческих, финансовых и информационных.**
- **Контроль материальных ресурсов** включает контроль запасов сырья, материалов, незавершенного производства и готовой продукции на складе организации и в торговле. Эти запасы не должны быть чрезмерными ...
- Однако запасы должны быть достаточными, чтобы обеспечить непрерывность производства и реализации продукции.
- Кроме того, контроль материальных ресурсов включает контроль качества продукции и технических характеристик оборудования.

Природа контроля в организации

- **Контроль человеческих ресурсов** включает оценку и контроль качества отбора, распределения работников в организации, их подготовку и развитие, оценку деятельности и ее результатов, уровни вознаграждения персонала и его справедливость.
- **Контроль информационных ресурсов** включает маркетинговые прогнозы и прогнозы продаж, производственные планы, анализ внешней среды, экономические прогнозы и публич рилейшнз.

Природа контроля в организации

- **Финансовые ресурсы** – это денежные средства организации, которые формируются при ее образовании и пополняются в результате производственно-хозяйственной деятельности за счет реализации товаров и услуг, выбывшего имущества, а также путем привлечения внешних источников финансирования. Они обеспечивают движение и использование всех других ресурсов в организации.
- Финансовых ресурсов должно быть достаточно, чтобы обеспечить текущее функционирование и устойчивое развитие организации в долгосрочной перспективе.

Природа контроля в организации

- **Уровневый подход к классификации** контроля выделяет три вида контроля: **производственный, организационный и стратегический.**
- **Производственный** (операционный) контроль фокусируется на одной или нескольких производственных системах в организации.
- **Организационный** контроль связан с функционированием организации в целом. Он регулирует ее деятельность в соответствии с целями, планами и нормативными показателями.
- **Стратегический** контроль отслеживает процесс адаптации организации к внешней среде, поддерживает баланс в системе «организация—среда» и способствует достижению миссии и стратегических целей организации.

Этапы процесса контроля

- Независимо от типов и количества контрольных систем, необходимых организации, существует **четыре основных этапа любого процесса контроля.**
- **Первый этап** в контрольном процессе – **установление стандартов.**
- **Стандарт** – это эталон, норма, требование, контрольная цифра, с которыми сравниваются результаты деятельности людей и организации в целом. Они должны разрабатываться на основе целей и задач организации.

Этапы процесса контроля

- **Второй этап** в процессе контроля – **измерение фактических результатов деятельности** контролируемого объекта. На этом этапе необходимо определить качественные и количественные методы измерения. Данная проблема является сложной, так как результаты некоторых видов деятельности, например управленческой, не поддаются непосредственному измерению.
- **Третий этап** – **сравнение фактических результатов и стандартов**, разработанных на первом этапе.
- Достигнутые результаты могут превышать, быть ниже или соответствовать разработанным стандартам.
- Прежде чем предпринимать корректирующие действия, необходимо решить, какое расхождение со стандартами допустимо, а какое требует устранения.

Этапы процесса контроля

- **Заключительный этап** в контролирующем процессе – **оценка результатов и осуществление корректирующих действий**. На этом этапе руководствуются сравнением, сделанным на предыдущем этапе. **После оценки возможны три варианта действий**.
- 1. Поддержание существующего положения, когда достигнутые показатели соответствуют стандартам или отклонение от них допустимо.
- 2. Исправление отклонения фактических результатов от стандарта.
- 3. Изменение стандартов, которые могут быть либо слишком высокими, либо слишком низкими.

Формы оперативного контроля

Формами оперативного контроля являются предварительный, текущий и заключительный контроль.

- **Предварительный контроль** отслеживает качество и количество ресурсов на входе в организацию, перед тем как они станут частью производственной системы.
- **Текущий контроль** осуществляется в течение процесса преобразования ресурсов, которые организация имеет на входе, в продукты, которые она имеет на выходе.

Формы оперативного контроля

Заключительный контроль сфокусирован на выходах организации, здесь проверяются результаты деятельности организации после завершения производственного процесса. **Заключительный контроль в основном не столь эффективен, как первые две формы контроля,** так как осуществляется после того, как получен конечный результат. Однако он обеспечивает менеджеров важной информацией для будущего планирования и создает базу для вознаграждения работников.

Формы организационного контроля

- **Формы организационного контроля – бюрократический и клановый (децентрализованный).** Большинство организаций сочетает характеристики обеих форм контроля.
- **Бюрократический контроль** характеризуется формальными, жесткими, механическими структурными элементами. К ним относятся предписываемые правила, иерархия власти, письменная документация, инструкции, системы премирования и другие формальные механизмы воздействия на поведение работников организации и оценки достигнутых результатов.

Формы организационного контроля

- **Клановый контроль** основан на неформальных, органических структурных элементах. Это социальные ценности, традиции, нормы и доверие, способствующие формированию приверженности организационным целям. Сотрудники пользуются доверием менеджеров, которые уверены, что члены организации осознанно желают выполнять возложенные на них обязанности.
- Предполагается, что для выполнения рабочих заданий достаточно минимальных указаний и стандартов, а сотрудники могут участвовать в установлении нормативных показателей и проектировании системы контроля.

Формы стратегического контроля

- ... Общая последовательность этапов в этом процессе:
- 1) постановка стратегических целей;
- 2) анализ организации;
- 3) анализ внешней среды;
- 4) установление соответствия между организацией и средой...