Понятие “контроль” 3

Контроль в социальном управлении 6

Контроль как система 8

Применение аспектного подхода к процессу контроля в организации 11

Политический и правовой контроль 13

Процесс контроля 14

Общие черты контроля 20

# Понятие “контроль”

Термин “контроль” не является однозначным. В переводе с французского слово “контроль” означает проверочный документ, оформленный в двух экземплярах или в двух записях.

В течение длительного времени понятие контроля связывалось, прежде всего, с проверкой правильности составления документов, записей в массовых журналах и т.д. Контроль как явление ассоциировался с деятельностью главным образом бухгалтеров, кассиров, финансовых работников.

В словарях и энциклопедиях контроль определяется как проверка чего-либо; проверка правильности тех или иных действий в области производства и управления; наблюдение с целью проверки; учреждение или тот, кто занимается проверкой отчетности, деятельности какого-либо другого учреждения или ответственного лица.

Как видно из вышесказанного, исторически первоначальным является объяснение контроля как проверки правдивости и достоверности документов. Следующим этапом стало представление о контроле как проверке соответствия действий поставленным целям, задачам, действующим законам. Третий этап включил в контроль и анализ отклонений, раскрытие их причин.

Классики науки управления (Ф.У.Тейлор, А.Файоль, Г.Эмерсон, Г.Черч) подчеркивали, что без контроля невозможно управлять любым процессом. Так, А.Файоль отмечал, что в любом мероприятии цель контроля состоит в проверке того, все ли происходит в соответствии с принятым планом, действующими инструкциями и установленными принципами. Цель контроля - выявить слабые места и ошибки, своевременно исправить и не допускать их повторения. По его мнению, следует контролировать все: предметы, людей, действия.

Рассматривая контрольную деятельность в управлении предприятие, А.Файоль разделял ее на шесть основных групп:

1. с точки зрения административной необходимо выяснить, существует ли программа работы и соответствует ли она моменту;
2. с точки зрения коммерческой - все материалы, поступающие и выходящие, должны быть точно учтены по количеству, качеству, цене;
3. с точки зрения технической нужно проследить ход операций, их результаты, состояние машин и оборудования;
4. с точки зрения финансов необходимо проконтролировать кассу, имущество, материалы, расходный капитал и пр.;
5. с точки зрения охраны - надо проверить средства, употребляемы для охраны имущества (от пожаров, краж и т.д.);
6. с точки зрения учета необходимо выяснить, как быстро поступают отчеты, дают ли они точное представление о положении предприятия, как ведется статистика.

Таким образом, по А.Файолю контроль соотносится со всеми основными функциями управления и реально сам становится особой функцией.

В настоящее время под термином “контроль” подразумевают:

1. органическую функцию управления;
2. набор средств регулирования поведения личности или организации в целом;
3. функцию системы, выполняющую задачу обратной связи и обеспечивающую наблюдение за состоянием системы.

Реализация контроля выступает как процесс, который позволяет определить качество работы, выяснить как организация продвигается к намеченной цели, установить степень отклонений и выбрать соответствующие действия или альтернативный курс.

# Контроль в социальном управлении

Совместная, коллективная деятельность людей объективно требует управления в общественной жизни. В социальном управлении можно выделить три основных этапа (с точки зрения временной компоненты).

1. Предварительное управление.
2. Оперативное управление
3. Управление на заключительном этапе.

Предварительное управление заключается в выработке цели управления, прогнозировании, т.е. предвидении результатов развития, планирования, т.е. система мер, необходимых для преодоления отклонения прогнозируемых итогов от намеченной нами цели. На этапе предварительного управления уже присутствуют элементы контроля. Они заключаются в обеспечении соответствия планов целям, оценке реальности и напряженности планов.

Оперативное управление предусматривает реализацию функций организации и мотивации (иногда говорят и о распорядительства или руководстве как конкретной управленческой функции этого временного этапа процесса управления). Содержательно данный этап предполагает формирование организационной структуры управления, специализацию различных структурных частей, делегирование полномочий на разные уровни управленческой вертикали и выбор соответствующих стимулов для исполнителей. Контроль здесь также необходим для обеспечения стыковки при переходе от одного управленческого действия к следующему и замыкания всех действия на выработанный план и сформулированные цели.

На заключительном этапе управленческого цикла контроля тесно содействует с *учетом и анализом*. Поясним данные понятия.

Учет означает наблюдение за фактами и явлениями, их измерение, регистрацию на различных носителях, хранение полученных данных и их обработку.

Анализ представляет собой систему специальных познавательных шагов, связанную с исследованием явлений и процессов в их взаимосвязи и взаимообусловленности.

И учет и анализ предоставляют ценный материал, но его надо соотнести с целями управления. Данную задачу решает контроль на заключительном этапе.

Как относительно обособленная часть социального управления контроль заключается:

1. в наблюдении за соответствием деятельности подконтрольного объекта предписаниям (нормативам);
2. в выявлении результатов воздействия субъекта на объект;
3. в определении допущенных отклонений и их оценке.

Контроль включает анализ причин отклонений, устранение негативных явлений, определяет способы воздействия на управляемый объект с целью преодоления отклонений.

Существует ряд отличий контроля от учета и анализа. Например:

1. если учет и анализ отражают деятельность всей управляемой системы в целом, то контроль проводится строго целенаправленно, т.е. контролируются воздействия на систему, проводится их сортировка и оценка с точки зрения влияния на запрограммированный результат и с точки зрения ответной реакции на возмущения;
2. учет заканчивается выдачей соответствующего значения измеряемой величины, анализ - исследованием явления, факторов и причин их обусловивших. Контроль позволяет определить пути преодоления неблагоприятных воздействий;
3. в процессе учета и анализа изучаются в основном количественные показатели. Контроль предполагает получение не только количественной, но и качественной информации;
4. учет и анализ изучают, прежде всего, уже свершившиеся факты, контроль же в значительной части ориентирован на будущие события.

Таким образом, контроль наряду с учетом и анализом является частью заключительного этапа управления. Однако ему присуща и определенная самостоятельность как функции управления.

# Контроль как система

Система контроля включает в себя следующие блоки:

1. цели контроля;
2. методы контроля;
3. принципы контроля;
4. процесс контроля.

Подробнее остановимся на каждом блоке - элементе системы контроля.

**Цели контроля**. Они фокусируются вокруг задачи обеспечения единства решения и исполнения, а также предупреждения возможных ошибок и недоработок. Конкретной целью контроля выступает в частности задача эффективного использования ресурсов организации. В обязательном порядке контролируют использование материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

**Методы контроля**. Основной метод контроля - это проверка. Проверка предполагает сочетание документального анализа с изучением дел непосредственно на месте. По характеру проверки подразделяют на массовые, комплексные, выборочные, разовые. Они бывают плановые и внеплановые.

Массовые проверки широко используются на практике. Целью такой проверки является детальное выяснение положения дел и создание условий для оперативного устранения недостатков. Для достижения целей массовой проверки она должна проводиться по заранее разработанному плану и быть достаточно детально организована.

Другой метод контроля - это наблюдение. Этот метод является своеобразным комплексом целенаправленных действий, способом выявления недостатков, скрытых резервов, значимых тенденций.

Среди методов контроля стоит назвать такие как: обсуждение отчетов, ревизия, обследование конкретных производственных операций и ряд других.

Следует отметить такую тенденцию в развитии методов контроля. В отличие от всей системы управления, где развитие идет в сторону усиления роли экономических методов, в реализации функции контроля явно преобладают организационно-административные факторы.

Принципы контроля

Принципы представляют собой нечто устойчивое, имеющее непреходящее значение. Принцип - это руководящая идея, начальная точка опоры, отсчета. Принцип по своей природе объективен, по способу формулировки, выделения из объективной реальности - он субъективен. Формулируется принцип умственным, спекулятивным путем. Поэтому иногда принципы тоже изменяются, образно говоря “проверяются на принципиальность”. Поэтому было бы ошибочно считать принципы контроля неизменными.

Однако среди “руководящих идей” осуществления контрольных действий есть такие, которые и сейчас играют значимую роль. О них и пойдет речь.

Во-первых, следует выделить принцип сочетания различных видов контроля. Поскольку объект управления сходен, то и контроль должен по структуре быть ему соответствующим Сложность контроля раскрывается через посредство учета различных плоскостей контрольных процедур: временных, содержательных, видовых, функциональных, технологический и т.д.

Во-вторых, контроль должен осуществляться в условиях необходимой публичности, гласности. Контроль, осуществленный кулуарно имеет часто также “камерные” последствия: реальных шагов по изменению ситуации не предпринимается. Причины тривиально просты: ни исполнители, ни руководители часто в такой ситуации не получают информации и снятых показателях.

В-третьих, особое место среди принципов контроля занимает требование к обеспечению всеобъемлющего, повсеместного, постоянного характера контроля. При всей тональности контроля следует избегать мелочности, того, что в народе называют “стоять над душой”. Как обеспечить желаемый характер контроля и избежать негативных последствий. Для этого надо все управленческие функции замкнуть на контроль. По-другому это можно сформулировать как принцип универсальности контроля.

В-четвертых, следует исходить из принципа координации контроля в управлении. Это означает согласование и установление целесообразного соотношения действий различных органов, занимающихся контролем, их структурных подразделений и должностных лиц для достижения целей с наименьшими затратами сил и средств.

Координация в контроле имеет свои особенности. Она предусматривает равноправие и самостоятельность участников совместных контрольных действий в пределах их полномочий и сферы компетенции.

# Применение аспектного подхода к процессу контроля в организации

В работах специалистов по теории управления разработан в качестве одного из принципов анализа управления организацией так называемый *аспектный подход*. Выделяю обычно, экономический, политический, правовой, социально-психологический, организационный и информационный аспекты. Рассмотрим подробнее ряд аспектов применительно к процессу контроля.

**Экономический аспект.**  Прежде всего, здесь надо исходить из характеристики эффективности. *Эффективность контроля*  - это соотношение достигнутого результата к цели или достижение цели с наименьшими затратами времени, сил и средств. Степень эффективности тем выше, чем меньше усилий и средств затрачивается на достижение положительного результата. При этом возникают два вопроса. Во-первых, по каким показателям следует судить о затратах и результатах. Во-вторых, возникает проблема соразмерности затрат и реальных результатов.

В затраты контроля включают численность участвующих в нем, расходы на командировки, транспорт, длительность проверок, число поверяемых их объяснения, сбор материала и т.д.

О результатах контроля судят по изменениям, которые поступают после его проведения. При этом внимание при оценке эффективности контроля уделяют не только отдельным количественным показателям, подходить к этому вопросу следует комплексно, с учетом и социального эффекта.

При этом можно выделить контрольные черты, которым и должен обладать эффективный контроль.

1. Стратегическая направленность контроля.

Чтобы быть эффективным контроль должен отражать общие приоритеты организации.

2. Ориентация на результаты.

Конечная цель контроля не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией.

Контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечат ее выживание в будущем.

3. Соответствие делу.

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности.

4. Своевременность контроля.

*Система* *эффективного* *контроля*  - это система, которая дает нужную информацию нужным людям до того, как разовьется кризис.

5. Гибкость контроля.

Контроль должен приспосабливаться к происходящим изменениям.

6. Простота контроля.

Контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее.

7. Экономичность контроля.

Любой контроль, который стоит больше, чем он дает для достижения целей, не улучшает ситуацию, не имеет право на осуществление.

# Политический и правовой контроль

Правовое регулирование осуществляется посредством применения законодательных норм. При этом сами правовые нормы нередко отстают от требований жизни. Правовое регулирование контроля не должно быть слишком широким или чрезмерно узким. Нередко практика в равной степени страдает как от недостатка правовых установлений, так и от их избытка.

Так неоправданно ограниченное правовое регулирование порождает нечетность представлений участников контроля о своих задачах, правах, обязанностях, а избыточное - затрудняет применение юридических норм.

Политическое регулирование осуществляется на основе конституционных норм. Среди них можно выделить группу конституционных принципов, которые задают “правила игры” для государственного управления в целом, и контрольных действий государственных органов в частности.

**Социально-психологический аспект.** Контроль, прежде всего, оказывает влияние на психологию кадров управления. Сам факт существования контроля воздействует на их сознание и поведение, на их отношение к своим обязанностям. При этом руководитель может столкнуться с поведением, ориентированным на контроль. Подмечено, что психологически работники так ведут себя при контроле, как этого желает контролер. Другими словами, людям свойственно создавать видимость благополучной ситуации, если руководитель желает иметь такую. Понятно, что в этом случае по часто психологическим основаниям можно в процессе контроля получить непригодную для управления информацию.

**Организационно-процедурный аспект.** В процедурном аспекте контроль предстает как деятельность по обработке данных, с включением этапов сбора, обработки и хранения информации, а также как действия, операции и процедуры, выполняемые работниками контрольных органов.

Существует несколько подходов к выделению стадий процесса контроля. Первый подход предполагает выделение следующих трех стадий: *стадию констатации*, т.е. установления, выявления фактического положения дел; *стадию анализа*, т.е. сравнения фактического положения с заданным режимом, с намеченными целями и оценки характера допущенных отклонений; *стадию разработки мер по корректировке управления, по устранению отклонений*.

Другой подход включает: установление нормативов, норм функционирования или, как это еще называют, желаемого результата исполнения; измерение фактического результата исполнения, фактической деятельности, сопоставление с намеченным и оценку полученных результатов; корректирование отклонений.

Рассмотрим подробнее содержание этого подхода.

# Процесс контроля

В процедуре контроля есть три четко различных этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

Первый этап процедуры контроля демонстрирует, насколько близко слиты функции контроля и планирования. Стандарты - это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Эти цели явным образом вырастают их процесса планирования. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации.

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля отличают две важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Конкретный критерий и определенный период времени называются показателями результативности. Он точно определяет то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Подобные показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие важные вопросы: “Что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей? “ и “Что осталось несделанным?”.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом принимается еще одно важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны отклонения от результатов. На этой стадии процедуры дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, зачастую является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонения, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

Масштаб допустимых отклонений устанавливает руководство высшего звена. В пределах масштаба отклонение полученных результатов от намеченных не должно вызывать тревоги. Мелкий бизнесмен может сделать то же самое, только масштаб отклонений у него будет меньше.

Определение масштаба допустимых отклонений - вопрос кардинально важный. Если взят слишком большой масштаб, то возникающие проблемы могут приобрести грозные очертания, если же масштаб взят слишком маленьким, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, и такая система контроля будет скорее препятствовать, чем помогать достижению цели.

Один из способов увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании метода управления по принцип исключения и заключается в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов.

Основная проблема состоит в том, чтобы определить по-настоящему важные отклонения. Перевод их в денежный эквивалент хотя и очевиден, но не всегда оправдан. Например, для “Дженерал моторс” ничего не значит, если объем предельных продаж окажется на 1 млн. долл. ниже запроектированной суммы, но если “Дженерал моторс” не удастся проконтролировать качество 50-ти центовой детали, она вынуждена будет впоследствии забрать на доработку сотни тысяч уже проданных автомашин.

**Измерение результатов.** Измерение результатов, позволяющих установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты, самый трудный и дорогостоящий элемент контроля. Для того чтобы быть эффективной, система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю. Необходимо выбрать единицу измерения такую, которую можно преобразовать в те единицы, в которых выражен стандарт. Равно важно, чтобы скорость, частота и точность измерений тоже были согласованы с деятельностью, подлежащей контролю.

Любая система сбора и обработки информации относительно дорога. Стоимость проведения измерений зачастую бывает наиболее крупным элементом затрат во всем процессе контроля. Часто именно этот фактор определяет, а стоит ли вообще осуществлять контроль. Потому, в частности из-за высокой стоимости измерений менеджер должен избегать искушения измерить все и как можно точнее. (В коммерческой деятельности цель проведения измерений состоит в увеличении прибыли, а не в том, чтобы установить, что же происходит на самом деле).

Для того чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо обязательно довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, позволяющем легко принять необходимые решения и действия. Желательно также быть полностью уверенным, что установленные стандарты хорошо поняты сотрудниками. Это означает, что должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты и теми, кто должен их выполнять. На заключительной стадии этого этапа контроля должна быть дана оценка информации о результатах. Менеджер должен решить, та ли, что нужна информация получена и важна ли она.  *Важная информация* - такая информация, которая адекватно описывает исследуемое явление и существенно необходима для принятия правильного решения.

Иногда оценка информации определяется политикой организации. Руководство банка может, например, потребовать от сотрудника, ведающего кредитами, отказать клиенту, если его задолженность превысила определенный процент его доходов или активов. Во многих случаях мерой может служить масштаб допустимых отклонений, установленных ранее. Зачастую, однако, менеджеры должны давать личные оценки и интерпретировать значимость полученной информации и устанавливать корреляцию запланированных и фактически достигнутых результатов. При этом менеджер должен принимать в расчет риск и другие факторы, определяющие выбор того или иного решения. Цель этой оценки состоит в том, чтобы принять решение - необходимо ли действовать, и если да, то как.

После вынесения оценки процесс контроля переходит на третий этап. Менеджер должен выбрать одну их трех линий поведения:

1. Ничего не предпринимать. (Если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели их достигаются).

2. Устранить отклонения. (Понять причины отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу жизни).

3. Пересмотр стандартов. (Стандарты, требования которых выполнить очень трудно, делают тщетными стремления рабочих и менеджеров достичь сформулированных целей и сводят на нет всю мотивацию).

Контроль часто оказывает сильное влияние на поведение системы. Неудачно спроектированные системы контроля могут сделать поведение работников ориентированным на них, т.е. люди будут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей. Такие воздействия могут привести к выдаче неверно информации. Ньюмен сформулировал рекомендации для менеджеров, которые бы хотели избежать непреднамеренного негативного воздействия контроля на поведение сотрудников и таким образом повысить его эффективность:

1. устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
2. устанавливайте двустороннее общение;
3. избегайте чрезмерного контроля;
4. устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты;
5. вознаграждайте за достижение стандарта.

Важная проблема процесса контроля - выбор критических точек. Контролем необходимо охватить все стороны и все звенья функционирования организации. Однако для этого не требуется проверять каждого работника. Контролировать необходимо лишь точки, заслуживающие особого внимания. В умении выбрать такие критические точки и состоит искусство управления.

Можно предложить следующую методику по определению данных критических точек. Методика предлагает ответы на следующие вопросы:

1. какие показатели отражают наилучшим образом цели моего подразделения;
2. по нашим признакам я вернее всего могу определить, что эти целине выполняются;
3. каковы оптимальные методы оценки серьезных отклонений;
4. каким образом я получу информацию о том, кто несет ответственность за те или иные неполадки;
5. для каких данных сбор информации экономически оправдан. При этом встает вопрос о качестве контрольной информации. Проверяя полезность информации именно для контроля следует учитывать несколько моментов.

Во-первых, информация должна содержать данные о фактическом состоянии дел по всем управленческим параметрам, нормативы, и разность между двумя этими величинами, по которой, собственно, и судят о контролируемом процессе.

Во-вторых, различные уровни управления должны получать сопоставимую информацию, но неодинаковую по степени подробности: чем ниже управленческое звено, тем более подробной должна быть информация.

В-третьих, необходима валидная, т.е. достоверная информация. Лицо, принимающее решение, должно быть уверено в том, что сведения, на основе которых будет принято решение, не искажены.

В-четвертых, должны быть определены и строго выдержаны интервалы времени, в течение которых поступают сведения.

# Общие черты контроля

1. В самом общем виде контроль есть часть управленческого процесса, которая в содержательном плане предусматривает получение информации о результатах управленческих воздействий.

2. Для осуществления процесса контроля необходимо:

наличие системы показателей (нормы функционирования);

1. наличие способности у системы познавать реальность и сопоставлять ее с системой критериев;
2. выработка корректирующих мер.

3. В контроле как функции управления можно выделить две основные стороны: а) познавательную, связанную с восприятием и изучением информации и б) воздействующую, заключающуюся в возможности обеспечить управляющую систему данными для осуществления корректирующих мер.

4. При оценке роли и места функции контроля в управлении, следует помнить, что контроль занимает в управленческом цикле последнее место лишь логически, но отнюдь не по значению.