

Тема 9. Контроль

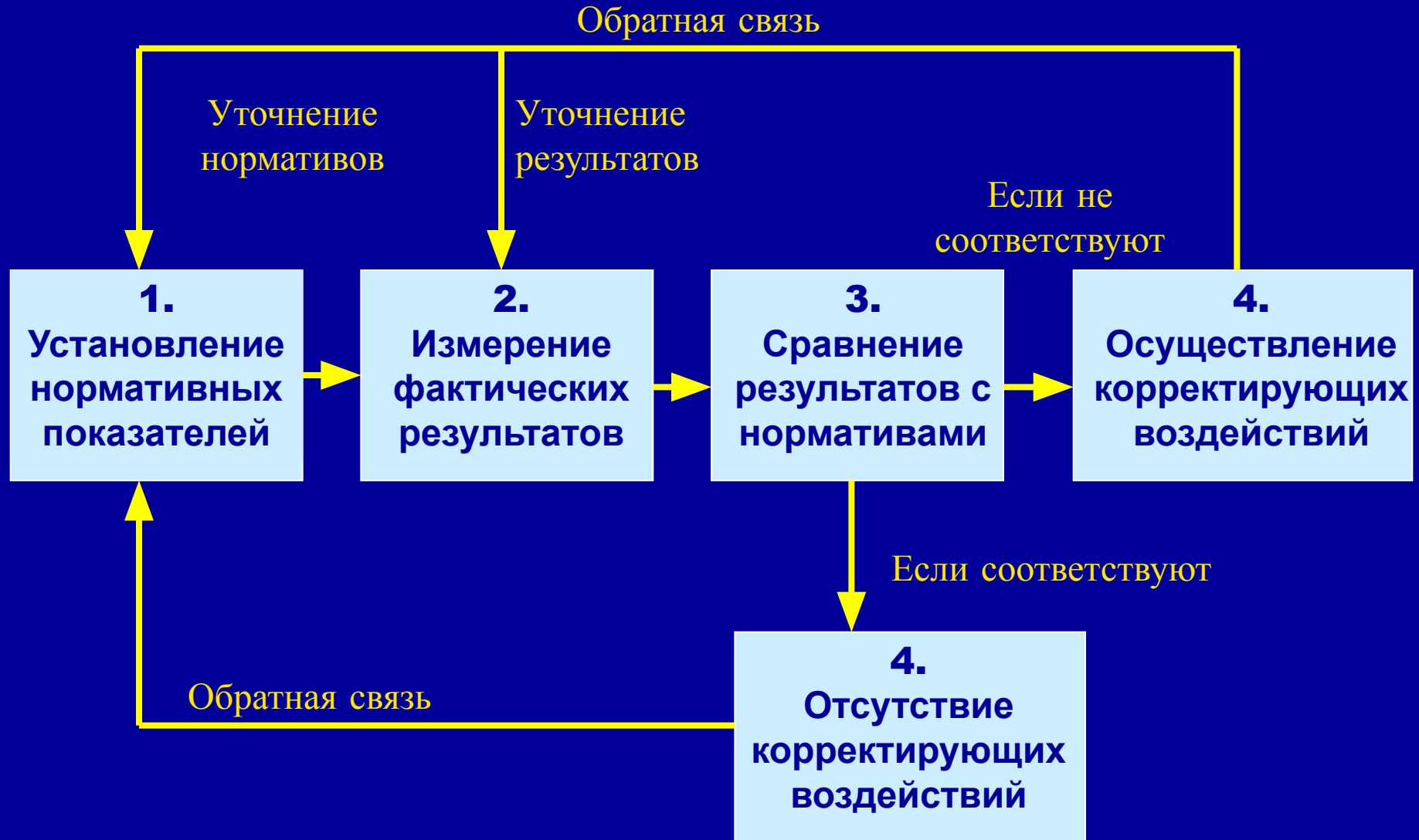


План лекции

- Этапы процесса контроля
- Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный
- Подходы к контролю качества
- Комплексное управление качеством **(TQM)**
- Характеристики эффективного контроля

Организационный
КОНТРОЛЬ – это систематический
процесс, посредством которого
менеджеры регулируют деятельность
организации, обеспечивая ее
соответствие планам, целям и
нормативным показателям

Этапы процесса контроля



Нормативные показатели
разрабатываются в соответствии с
важнейшими целями фирмы,
заложёнными в плане

Требования, предъявляемые к нормативным показателям

- Позволяют судить о выполнении плана
- Объективно отражают реальность
- Выполнимы в обычных условиях
- Точно отображают и измеряют реальные процессы и события
- Являются гибкими, регулярно пересматриваются

Примеры нормативных показателей

- Уменьшение брака с **15** до **3 %**
- Повышение корпоративного дохода на инвестиции до **7 %**
- Снижение числа несчастных случаев на каждые **100** тыс. рабочих часов

Виды нормативных показателей

- **Натуральные** (норма расхода материалов на единицу продукции)
- **Стоимостные** (смета предстоящих расходов)
- **Временные** (норма времени на производственную операцию)

Масштаб допустимых
отклонений – диапазон, в пределах
которого отклонение от плановых
показателей не вызывает тревогу

Система контроля должна
срабатывать только при наличии
заметных отклонений от
нормативных показателей!

Виды контроля

- Предварительный
(превентивный)
- Текущий
(сопутствующий)
- Заключительный
(по результатам)

Предварительный контроль используется
в трех ключевых областях:

- Человеческие ресурсы
- Материальные ресурсы
- Финансовые ресурсы

Подходы к контролю качества■

- Традиционный бюрократический контроль
- Децентрализованный контроль

Под **бюрократическим**
КОНТРОЛЕМ понимается использование
правил, предписываемая политика, иерархия
власти, письменная документация, системы
премирования и другие официальные
механизмы воздействия на поведение
сотрудников организации и оценка
достигнутых результатов

Элементы бюрократического контроля

- Правила и процедуры
- Управленческие системы контроля
- Властная иерархия
- Отдел контроля качества
- Отбор и обучение
- Технология

Децентрализованный контроль
основывается на ценностях,
противоположных культуре
бюрократического контроля
(социальные ценности, традиции,
общие для сотрудников воззрения и
доверие, способствующие
приверженности организационным
целям)

Сферы реализации децентрализованного контроля

- Корпоративная культура
- Группа равных
- Самоконтроль
- Отбор и социализация наемных работников

Комплексное управление качеством
(TQM) – это организационная
стратегия, связанная с
определенными методами и
позволяющая поставлять
потребителям качественные товары
и/или услуги

Организационные ценности в системе TQM

- Любой ценой добиваться удовлетворения клиента
- Внутренние потребители столь же важны, как и внешние
- До конца рабочего дня откликаться на запрос или жалобу любого клиента
- Снимать телефонную трубку не позже второго сигнала

Организационные ценности в системе TQM (продолжение)

- Клиент всегда прав
- Не только соответствовать ожиданиям клиентов, но и доставлять им удовольствие в процессе обслуживания
- Командная работа и сотрудничество важнее индивидуальных действий и политических игр

Организационные ценности в системе TQM (продолжение)

- Все вовлекаются в борьбу за качество; исключения или отстраненность не допускаются
- Откликаться на любое предложение работника относительно повышения качества в течение одной недели
- Никогда не довольствоваться достигнутым уровнем качества; всегда бороться за его непрерывное повышение

Методы и приемы TQM

- Кружки качества
- Наделение полномочиями (**empowerment**)
- Контрольные сравнения (**benchmarking**)
- Внешние источники (**outsourcing**)
- Сокращение продолжительности цикла
- Непрерывные усовершенствования (**kaizen**)
- Реинжиниринг (**reengineering**)

Факторы успеха **TQM**

Позитивные факторы	Негативные факторы
Высокие требования к профессионализму сотрудников	Завышенные ожидания менеджмента
Обогащение содержания труда и повышение мотивации работников	Сужение круга полномочий менеджеров среднего звена
Совершенствование навыков решения проблем у сотрудников	Неудовлетворенность рабочих различными аспектами организационной жизни
Участие в управлении и командная работа – основные методы решения проблем	Менеджмент настроен на радикальные преобразования

Характеристики эффективного контроля

- Связь со стратегией
- Ориентация на результаты
- Принятие участниками
- Баланс объективных и субъективных данных
- Точность
- Гибкость
- Своевременность
- Экономичность

Спасибо за внимание!

