




4.4. Функция КОНТРОЛИРАНЕ В МЕНИДЖМЕНТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

4.4.1. СЪЩНОСТ И ДЕФИНИРАНЕ НА КОНТРОЛИРАНЕТО

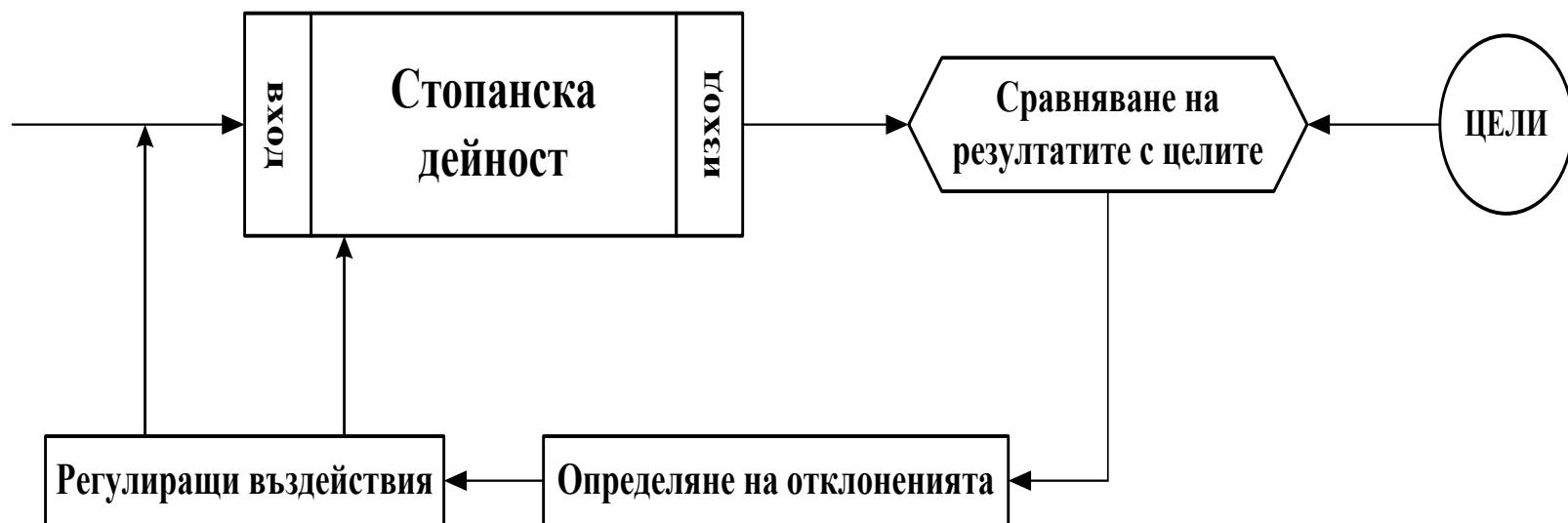


**КОНТРОЛИРАНЕТО е ПОЛУЧАВАНЕ НА ДАННИ
ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРОТИЧАЩИТЕ
СТОПАНСКИ ПРОЦЕСИ И ЯВЛЕНИЯ,
СРАВНЯВАНЕТО ИМ С ЖЕЛАНИТЕ
(ОЧАКВАНИТЕ), ОПРЕДЕЛЯНЕ НА
ОТКЛОНЕНИЯТА И, В СЛУЧАЙ НА
НЕОБХОДИМОСТ, ИЗВЪРШВАНЕ НА
РЕГУЛИРАЩИ ВЪЗДЕЙСТВИЯ.**

Задачите на контролирането са:


- 1. ОТКРИВАНЕ И ОТСТРАНЯВАНЕ НА БЪДЕЩИ ИЛИ НАСТЪПИЛИ КРИЗИСНИ (проблемни) стопански (административни) ситуации.**
- 2. ОТКРИВАНЕ И ОТСТРАНЯВАНЕ НА НЕГАТИВНИ РЕЗУЛТАТИ И ОТКЛОНЕНИЯ НА ПРОЦЕСИТЕ в стопанската (административната) дейност и тяхното коригиране.**
- 3. ОТКРИВАНЕ НА ПОЗИТИВНИ ЯВЛЕНИЯ И НОВИ ВЪЗМОЖНОСТИ в стопанската (административната) дейност и ВЪВЕЖДАНЕТО ИМ В ПРАКТИКАТА на организациите.**

Контролирането в обратната връзка:

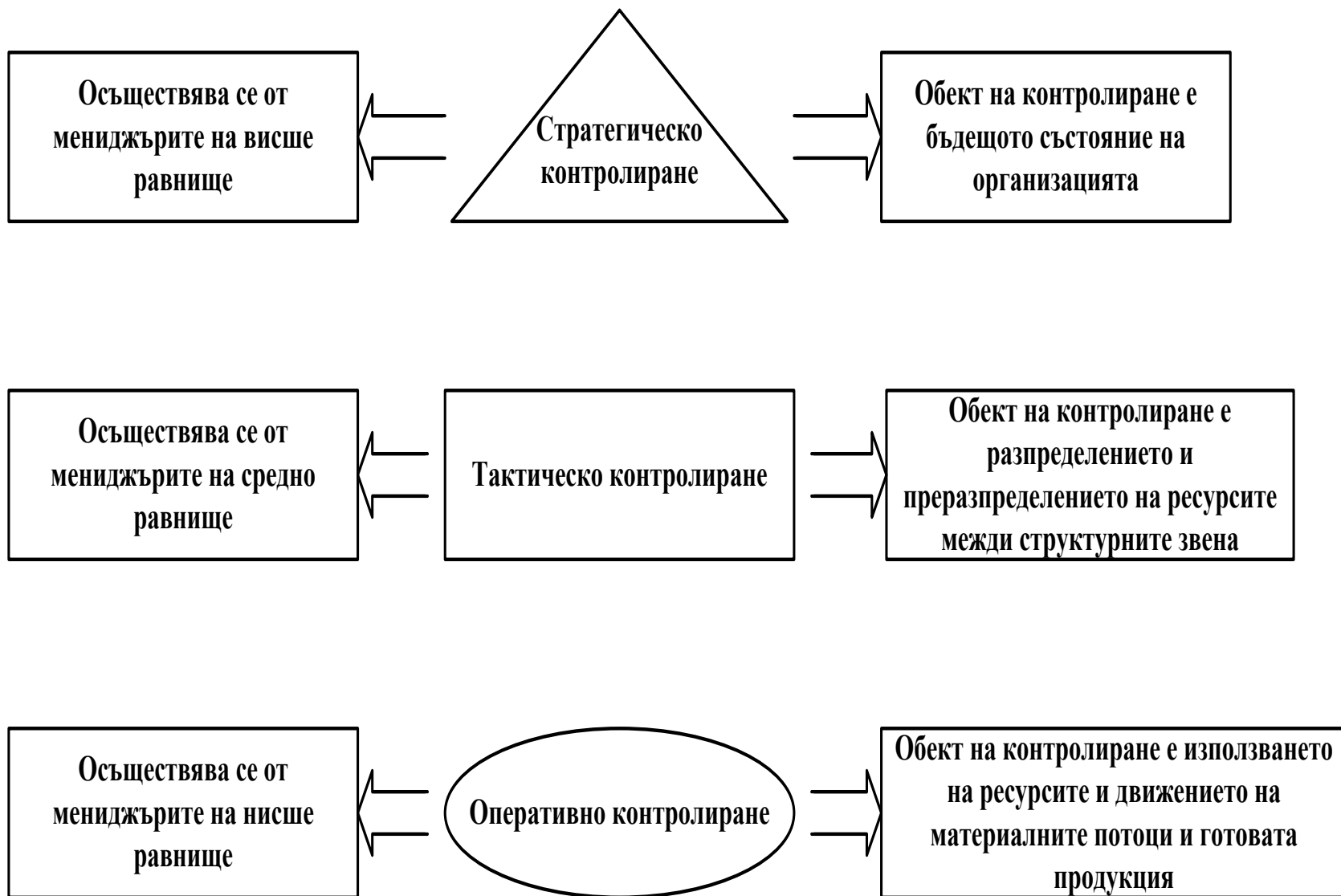





4.4.2. ВИДОВЕ КОНТРОЛИРАНЕ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

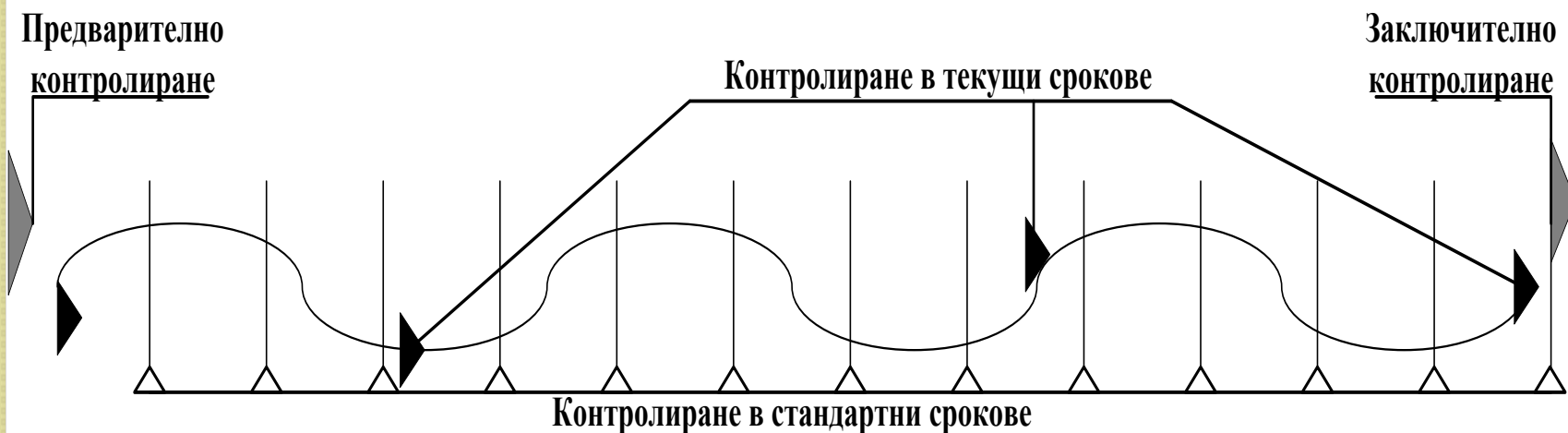
- 
1. От гледна точка на **йерархията и от там обхвата**, контролирането може да бъде **СТРАТЕГИЧЕСКО, ТАКТИЧЕСКО и ОПЕРАТИВНО** в пряка релация със видовете планиране в организацията.


Видове контролиране според йерархията в организацията:




- 
2. От гледна точка на **моментите и избраните точки на контролиране** (времевата взаимовръзка между процеса контролиране и контролирания процес) контролирането може да бъде **ПРЕДВАРИТЕЛНО** (превантивно), **ТЕКУЩО** и **ЗАКЛЮЧИТЕЛНО** (крайно).

Видове контролиране според избраните точки на контролиране:





I. ПРЕДВАРИТЕЛНОТО КОНТРОЛИРАНЕ се осъществява ***преди започване на контролирания процес***, чрез което се определят възможностите за неговото нормално протичане. Обект на предварителното контролиране са ***човешките, материалните и финансовите*** ресурси и капацитета на съответните ***изпълнители*** (звена и сътрудници).



II. ТЕКУЩОТО КОНТРОЛИРАНЕ се извършва **непосредствено** в хода на работата – **изпълнението на дейността или задачата**. Обсъждането на възникналите проблеми и на отклоненията от стандартите от съответните органи на управление е средство за откриване и предотвратяване на трудностите в дейността на отделните звена и цялата организация.

Текущото контролиране бива:

- 1. КОНТРОЛИРАНЕ В ТЕКУЩИ СРОКОВЕ;**
- 2. КОНТРОЛИРАНЕ В СТАНДАРТНИ СРОКОВЕ.**

Положителна страна:

- *непосредствено след приключване на всяка отделна фаза от процеса се установява резултата, което може да се използва за въвеждане на необходимите корекции.*

Отрицателна страна:

- *приключването на фазите обикновено няма връзка със стандартните календарни срокове, в които протича управленската дейност, поради което вземането на решения за коригиращи или потвърждаващи въздействия се отлага.*

1. **КОНТРОЛИРАНЕТО В ТЕКУЩИ СРОКОВЕ** е това, което се извършва **след приключване на отделните фази от процеса**, т.е. на отделните му относително самостоятелни и относително завършени части с определени и контролируеми междинни резултати.


Положителна страна:

- създава управленски стереотип, управленски навици на мениджърите за систематично изпълнение на контролната функция или на определена част – подфункция, дейност или задача.

Отрицателна страна:

- получава се времеви разрыв между приключването на контролирания процес или неговата фаза и момента на контролираните резултати.

2. КОНТРОЛИРАНЕ В СТАНДАРТНИ СРОКОВЕ е това, което се извършва в **определени календарни периоди или срокове** – в края на работния ден, всеки понеделник, към първо число на месеца, на всеки три месеца, към 31.12. на изминалата година, т.е. то се изпълнява периодично през определени календарни интервали.



III.ЗАКЛЮЧИТЕЛНОТО КОНТРОЛИРАНЕ се извършва **след приключване на контролирания процес.** Самостоятелното му приложение трябва да се ограничи за краткотрайни и многократно повтарящи се процеси, за да могат да бъдат използвани резултатите за предимствата (плюсовете) и недостатъците (минусите), установени при контролирането на предходния процес, по отношение на следващите.

Елементи (подпроцеси, фази) на функцията “КОНТРОЛИРАНЕ”:



1. ОПРЕДЕЛЯНЕТО НА СТАНДАРТИ

СТАНДАРТИ са онези приети в организацията контролни критерии (характеристики, параметри, величини) с които се сравняват получаваните от контролираните процеси резултати.

Като стандарти се използват:

- *поставените пред организацията **цели**;*
- ***плановите величини**, които са конкретизация на целите;*
- *различните **норми и нормативи** за използваните ресурси;*
- *специално подбрани **контролни (еталонни) величини**;*
- *изискванията в **техническите, санитарно-хигиенните, екологичните** и изискващите се за дейността български (БДС), европейски (EU) и световни (ISO) стандарти.*

2. ПОЛУЧАВАНЕТО НА РЕЗУЛТАТИТЕ

РЕЗУЛТАТИТЕ са онези предварително конкретизирани (в функцията “планиране”) характеристики, параметри и величини, които се постигат в предвидените (в съответствие с процесите и дейностите) срокове.

Контролираните дейности изискват:

- **информационна система, която да предоставя актуална, достоверна и навременна информация;**
- **результатите да бъдат измервани в същите мерни единици, в които са стандартите.**

3. СРАВНЯВАНЕТО НА РЕЗУЛТАТИТЕ СЪС СТАНДАРТИТЕ

СРАВНЯВАНЕТО е процесът по съпоставяне на всички онези предварително конкретизирани характеристики, параметри и величини, които се сравняват с еталните и плановите величини на протичащите промени и процеси в организацията.


Сравняването на резултатите изисква:

- динамиката на контролните процеси и контролиращите ги процеси да съвпадат;**
- да бъдат определени нормалните граници на отклонение, както на количествените, така и на качествените характеристики на контролираните процеси.**

4. ВЪЗМОЖНИ ДЕЙСТВИЯ


Възможните решения от органите на управление са:

1. БЕЗ (ДА СЕ) ДЕЙСТВА, при което *мениджърите са изпълнили всички действия на процеса контролиране и са взели решение, че не е необходимо да се упражнява въздействие;*
2. ВЪЗДЕЙСТВИЕ, реално *регулиращо действие, което може да бъде целенасочващо, коригиращо и/или организиращо по отношение на параметрите и характеристиките на процесите;*
3. ПРОМЯНА В СТАНДАРТИТЕ, ако се установи, че *измененията в характеристиките и параметрите на процесите имат обективен и нерегулируем характер и е необходимо определянето на нови стандартите или корекции в използваните.*



Управленската функция „КОНТРОЛИРАНЕ” повишава **ефективността на управлението**, което се доказва със следните **положителни резултати**:

- 1) намалява се неопределеността, риска и възможността за възникване на кризисни стопански и управленски ситуации;**
- 2) разкриват се причините за нежелателни промени, както и съществуващите отклонения, за да се търсят възможности за тяхното своевременно отстраняване;**
- 3) конкретизират се своевременно съществуващите проблеми и се търсят подходящи управленски решения за тяхното отстраняване;**

- 
- 4) съвременната действителност се характеризира с голяма динамика на стопанските процеси, което налага ускоряване и съкращаване на процеса по разработване на управленските решения, контролирането спомага за значително намаляване и отстраняване на фатални изходи от дадени екстремни ситуации;**
 - 5) осигурява се по-тясно взаимодействие между управляващи и управлявани, по-ефективно използване на ресурсите и по-добро изпълнение на другите управленски функции за поддържане и развитие на успешна дейност на организацията.**