

Тема занятия: КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ И ОЦЕНКА РАБОТЫ ПОДЧИНЕННЫХ

Мельник П.В.,
канд. пед. наук

План занятия

- 1. Понятие контроля.**
- 2. Функции контроля.**
- 3. Виды контроля.**
- 4. Этапы осуществления контроля.**
- 5. Характеристики эффективного контроля.**
- 6. Оценка работы подчиненных.**

1. Понятие контроля

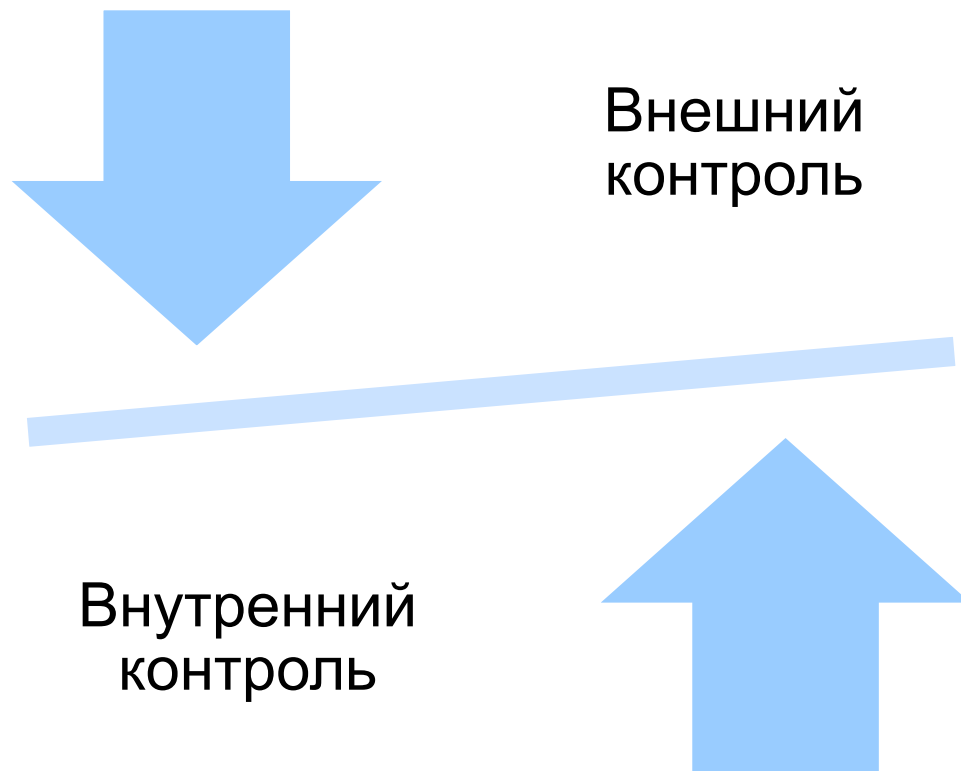
Контроль – это такая функция управления, которая позволяет руководителю организации, подразделения, аппарата управления выявлять проблемы и корректировать их деятельность до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

Главная цель контроля состоит не в том, чтобы найти недостатки, сколько в том, чтобы **выявить резервы**, в первую очередь, человеческие резервы и поправить вовремя ход реализации решений.

2. Функции контроля

1. **Диагностическая** (диагноз состояния дел, что есть на самом деле);
2. **Ориентирующая** (какие проблемы в данный момент заслуживают наибольшего внимания, что нужно делать);
3. **Стимулирующая** (контроль, оценка работы, признание результатов являются дополнительными стимулами в работе).

3. Основные виды контроля



Внутренний контроль – это самоконтроль подчиненных.

Для повышения эффективности внутреннего контроля руководителю рекомендуется:

- при коллективном формулировании и выборе целей предстоящих работ давать подчиненным право влиять на этот выбор;
- использовать результаты контроля и полученные оценки не только для материального стимулирования подчиненных, но и для выявления нерешенных проблем и поиска путей их решения;
- установление моральных и материальных стимулов не по частной, единичной оценке контролируемой работы, а по комплексу показателей деятельности подчиненных.

Внешний контроль – это контроль руководителя.

Внешний контроль проявляется в постоянном внимании руководителя к деятельности подчиненных и четкой моральной и материальной мотивации их по результатам работы.

При организации внешнего контроля руководитель должен:

- ставить перед подчиненными достаточно трудно достижимые цели и задачи, чтобы стимулировать большинство и не оставлять лазейки для лентяев;
- предусмотреть в системе контроля «защиту от хитреца», не позволит лентяям и недобросовестным работникам использовать применяемые методы контроля для своей пользы;
- связать систему морального и материального стимулирования с результатами работы подчиненных.

К нежелательным последствиям внешнего контроля можно отнести:

- появление у подчиненных желания улучшить не саму работу, а отдельные ее показатели, которые чаще всего находятся под наблюдением руководителя;
- стремление скрыть или приукрасить сведения, которые влияют на оценку контролируемых работ. Это приводит к снижению достоверности всей управленческой информации, на основе которой подготавливаются и принимаются решения;
- непроизводительное расходование сил и времени подчиненных, стремящихся оправдать свои действия в контролируемой области.

Основными видами внешнего контроля являются:

- **Предварительный контроль** используется для оценки человеческих, материальных и финансовых ресурсов при организации работ по выполнению решений;
- **Текущий контроль** осуществляется руководителем непосредственно в ходе выполнения работ;
- **Заключительный контроль** осуществляется уже после завершения работ и поэтому его результаты непригодны для использования в процессе текущего управления.

4. Этапы осуществления контроля:

1. выработка показателей, критериев и стандартов;
2. сопоставление с ними достигнутых результатов;
3. принятие необходимых корректирующих действий.

Этапы осуществления контроля:

На первом этапе руководитель должен четко определить показатели, критерии, стандарты, которые характеризуются временными рамками и конкретными событиями и позволяют оценить степень выполнения работы.

На втором этапе важно определить, насколько достигнутые результаты соответствуют ожиданиям руководителя, насколько допустимы отклонения от стандартов.

На третьем этапе осуществляется рационализация контрольной деятельности.

Рационализация контрольной деятельности может осуществляться следующими способами:

- улучшать значения каких-либо внутренних параметров контролируемой организации;
- совершенствовать функции управления;
- совершенствовать технологию управления.

5. Главными характеристиками эффективного контроля могут быть признаны следующие:

1. Стратегическая направленность контроля.
2. Ориентация на результаты.
3. Соответствие делу.
4. Своевременность контроля.
5. Гибкость контроля.
6. Простота контроля.
7. Экономичность контроля.

При выборе стратегии и тактики контроля руководитель должен:

- умело приспосабливать свой стиль управления к выбранным методам контроля;
- учитывать сложившийся в коллективе социально-психологический климат и систему стимулирования;
- учитывать особенности характера подчиненных, их знания, опыт, уровень квалификации, отношение к контролю;
- обеспечивать возможность получения достаточно надежных оценок качества работы подчиненных.

Если руководитель не умеет правильно организовать контроль, то чаще всего он действует по одному из следующих вариантов:

1. Вспоминает о необходимости проконтролировать ход выполнения решения тогда, когда оно уже сорвано и помочь делу трудно, а то и невозможно. В этом случае контроль теряет силу воздействия на подчиненных.
2. Сосредоточивает внимание на одних и тех же проблемах (чаще всего тех, которые он знает и понимает лучше). В этом случае исполнители стремятся улучшить только ту работу, которая попадает в поле зрения контроля. Это значительно снижает общую эффективность деятельности подразделения.
3. Оценивает выполняемую работу по критериям, не отражающим действительное состояние дел.
4. Старается блокировать или приукрасить сведения, снижающие оценки вышестоящего руководства по контролируемым работам. Это приводит к утрате достоверности всей управленческой информации.

6. Оценка работы подчиненных

Оценка – это сравнение существующего положения, явления, объекта, поведения человека с запланированным или ожидаемым.

Оценка подчиненным – это одобрение или неодобрение, которое проявляет руководитель по отношению к своим подчиненным.

Оценка проделанной работы позволяет:

- **во-первых**, показать, что она представляет определенный интерес не только для исполнителя, но и для данной организации;
- **во-вторых**, выявить вклад каждого исполнителя в полученные результаты деятельности организации;
- **в-третьих**, обобщить полученный положительный или отрицательный опыт.

Оценка подчиненных

Объектом оценки работы подчиненных являются **полученные результаты**. Поэтому, уже при постановке задачи подчиненному необходимо четко определить критерии и разработать систему показателей, по которым будут оцениваться итоги его работы.

Такой подход дает возможность:

- сравнить работу любого работника и ее результаты в разные периоды времени;
- сравнивать работу разных специалистов, подробно не вникая в нее;
- облегчить взаимный обмен информацией, разговаривать на одном языке с подчиненными;
- создать стимул к лучшему исполнению;
- дать более объективный материал к оценке подчиненных, чем инструкция;
- иметь условия для своевременного реагирования, для внесения исправлений в процессе работы.