

Глава дванадесета

КОНТРОЛ

КРАТКО СЪДЪРЖАНИЕ НА ГЛАВАТА

- 1. Контролът като функция на управление***
- 2. Същност на контрола***
- 3. Видове контрол***
- 4. Процес на контрола***
- 5. Стратегии на контрола***
- 6. Ефективност на контрола***
- 7. Резюме***
- 8. Основни термини***
- 9. Използвана литература***
- 10. Въпроси за размисъл***
- 11. Допълнителна литература***

УЧЕБНИ ЦЕЛИ:

След изучаването на тази глава Вие ще знаете и ще можете да:

- 1. Обясните мястото на контрола сред другите управленски функции и връзката му с тях.***
- 2. Дадете определение на контрола, да обясните важността на контрола и причините за необходимостта от него.***
- 3. Дефинирайте различните видове контрол.***
- 4. Открояват отделните етапи на процеса на контрола и да определяте тяхното съдържание.***
- 5. Посочите и опишете съдържанието на характеристиките на ефективния контрол.***

1. КОНТРОЛЪТ КАТО ФУНКЦИЯ НА УПРАВЛЕНИЕ

В глава първа определихме управлението като процес на изпълнение на четирите функции на управление – планиране, организиране, ръководство и контрол. Контролът е посочен като последна, заключителна функция за управление, защото тя се осъществява след като останалите функции са завършени. Контролирането се използва за оценка дали един ръководител или една организация са осъществили добро равнище на дейностите по планиране, организиране и ръководство. Контролирането е най-тясно свързва с планирането, защото планирането определя целите и методите за постигането им, а контролирането установява доколко те са били успешни. Контролът също измерва ефективността на системата за контрол. Връзките между контрол и другите функции за управление са илюстрирани във Фиг. 12.1.



Фиг. 12.1 Връзката контрол - планиране

Функцията контрол осъществява обратна връзка към функцията планиране /и към другите управленски функции/ и като затваря управленския цикъл, функцията контрол осигурява на ръководството информация за достигнатото състояние. Така тя регулира действията на организацията, осигурявайки изпълнението на набелязаните планове и определените цели.

2. СЪЩНОСТ НА КОНТРОЛА

Функцията контрол се изпълнява от всички ръководители в организацията, независимо дали това са низови ръководители на отделни участъци и звена от нея или са висшите ръководители на организацията. Всички ръководители по всяко време трябва да разполагат с информация за състоянието на организацията или за тази част от нея, за която отговарят, за текущата дейност и начина на осъществяването ѝ, за това доколко се изпълняват набелязаните задачи и планове. И това се осигурява от контрола в организацията - единственият начин да се разбере работи ли се по набелязания начин, изпълняват ли се плановете, достигат ли се целите на организацията.

Можем да определим контрола така: **Контролът** е процес, който осигурява изпълнението на плановете и достигането на целите на организацията.

По подробно контролът може да бъде определен и така: **Контролът** е процес на проследяване на дейността на организацията, насочен към това, за да гарантира, че тя се води по планирания начин и включващ коригиране на всички открити значителни отклонения. /1, 704/


Важност на контрола

Важността на контрола се състои в това, че дори и след като е проведено щателно планиране, създадена е организационна структура, способна да осигури ефективното достигане на целите, а работниците точно знаят какво и как трябва да го правят и имат силна мотивация за труд, никой не може да бъде уверен, че всичко ще върви по план и че целите, към които се стреми организацията ще бъдат достигнати. Следователно, контролът е важен за това, че той представлява заключително звено във веригата от управленски дейности. Той е единственият начин ръководителите да узнаят достигнати ли са целите на организацията и ако не - защо. /1, 706/ Затова функцията контрол трябва да се изпълнява дори когато се смята, че всичко в организацията се изпълнява както трябва.

Специфичната ценност на контрола се изразява чрез **причините, които пораждат необходимостта от контрол**. Съществуват няколко основни причини, които пораждат тази необходимост:

- *Адаптиране към промените и неопределеността*. Всяка организация работи в условия на постоянни промени и неопределеност на вътрешната и външната си среда, които често нарушават заплануваните ритъм и резултати. Контролът позволява на ръководителите да предвиждат, наблюдават и реагират на тези промени.
- *Откриване на несъответствия и грешки*. Дори малките грешки и пропуски с течение на времето прерастват в големи. Надхвърляне на разходите, производствени дефекти, текучество на персонала, счетоводни грешки, недоволство на клиентите са неща, които могат да бъдат търпими в кратки срокове, но в дългосрочен план те могат да доведат и до фалит на организацията.
- *Намаляване на разходите, увеличаване на продуктивността*. Системата за контрол може да редуцира разходите за труд, да елиминира загубите, да увеличи производителността, качеството и обема на произведената продукция.

- *Предупреждаване за възникване на кризисни ситуации.* Кризисните ситуации не възникват ненадейно. Те обикновено се предшестват от скрит период, които обаче има определени симптоми. Контролът позволява те да бъдат идентифицирани и да се предприемат съответните мерки.
- *Откриване на възможности.* Контролът може да помогне за откриване на благоприятни ситуации за организацията – повишено търсене на продукти на фирмата, атрактивни цени на суровини и материали, положителна промяна в тенденциите, нови пазари.
- *Справяне със сложността в организацията.* Когато компанията се разраства, или когато се слива с друга компания, и са налице различни продуктови линии, политики за снабдяване със суровини, маркетингови стратегии, клиентски групи и дори различна фирмена култура, контролът може много да подпомогне ръководителите за координиране на тези различни елементи.
- *Децентрализиране на процеса на вземане на решения и улесняване на екипната работа.* Контролът позволява на висшите ръководителите да децентрализират вземането на решение и мотивира екипната работа в организацията чрез осигуряването на достатъчна информация и обратна връзка при делегиране на пълномощия на подчинените и екипите.
- *Поддържане на успеха.* Контролът позволява да се открие всичко което е довело до успех в организацията и достигане на нейните цели и да се има предвид в бъдещата ѝ дейност. /2, 522; 3, 175-176

 Internet - ресурси	<p><i>Още за функцията контрол, нейната същност и важност можете да прочете на:</i></p> <p>http://www.inspirelearning.net/2010/05/katastrofalnite-ekipni-reshenia/</p>
--	---

<p style="font-size: 2em; margin: 0;">???</p> <p style="font-size: 1.2em; margin: 0;">Въпроси за самопроверка</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обяснете мястото и връзката на контрола с останалите управленски функции! 2. Дайте определение на функцията контрол! 3. Посочете важността на функцията контрол и охарактеризирайте причините, които пораждат необходимостта от контрол!
Установете доколко сте разбрали и усвоили материала	

3. ВИДОВЕ КОНТРОЛ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Контролът е универсална управленска функция. Тя се реализира от ръководителите постоянно, на всички управленски нива, във всички сфери на дейност, на всички етапи от процеса на управление във организацията. В зависимост от времето на провеждане, управленското ниво на реализиране и сферата на дейност в организацията, контролът може да бъде класифициран по следния начин:

- **Според времето на провеждане на контрола** съществува предварителен, текущ и последващ контрол. Те са представени на Фиг. 12.2.

- **Предварителен /превантивен/ контрол.** Контрол, в резултат на който се предотвратяват възможни проблеми в бъдеще. /1, 716/ Провежда се преди началото на работата. Насочен е към идентифициране и предотвратяване на отклонения преди да възникнат. Съдържа правила, политики, процедури и стандарти, които осигуряват правилното протичане на планираните процеси. Прилага се в сферата на човешките, материалните и финансовите ресурси. Предварителният контрол е най-ефективен и икономичен, защото е насочен към недопускане на проблеми, а не към тяхното откриване и последващо коригиране. В същото време приложението му е твърди трудно поради необходимостта от пълна информация за предстоящите процеси.
- **Текущ /съпътстващ/ контрол.** Контрол, който се осъществява едновременно с протичането на процеса, който се контролира. Състои се в наблюдение на текущата дейност на сътрудниците на организацията и е насочен към проверка на изпълнението на приетите стандарти. Текущият контрол е най-общата форма на

контрол, призвана да оценява текущата производствена дейност. В основата му лежат нормативни показатели, правила и стандарти за изпълнение на работата и за поведението на сътрудниците. Текущият контрол осигурява на ръководството увереност, че производствената дейност на сътрудниците е насочена към постигането на нормативните показатели. /4, 603-604/ Много производствени операции включват устройства, които измерват дали произведените детайли и продукти отговарят на стандартите за качество. Служителите сами наблюдават и ако видят, че стандартите не са постигнати, се коригират. Нормите и ценностите на организационната култура влияят на поведението на служителите. Текущият контрол също така включва самоконтрол, чрез който индивидите налагат самоконтрол на собственото си поведение следствие на личните си ценности и норми. /5, 375/

Вид на контрола	Време на провеждане	Насочен към	Основна задача	Поле на реализация
1. Предварителен контрол	Преди началото на дейността	Към входа на системата	Предотвратяване на проблеми	-Контрол на суровините -Подбор на персонал
2. Текущ контрол	По време на дейността	Към дейността в системата	Решаване на проблеми при възникването им	-Наблюдение на служители -Тотално качество -Самооценка на служители
3. Последващ контрол	След края на дейността	Към изхода на системата	Решаване на проблеми след възникване	-Анализ на продажбите -Окончателна оценка на качеството -Изследване на клиентите

Фиг. 12.3 Видове контрол според времето на провеждане

- **Последващ контрол /контрол по резултати/.** Контрол, който се осъществява след приключване на дейността и се състои в отчитане

на получените резултати. Това е най-разпространеният тип контрол, особено в дейности, в които не може да се приложи друг вид контрол. Той се основава на обратната връзка и носи на ръководството информация за количествените и качествените резултати. Основният му недостатък е, че получената от ръководството информация отразява окончателен резултат и ако има загуби и грешки, те не могат да бъдат отстранени. Информацията от него се използва основно за нуждите на планирането и за поощряване на сътрудниците, получили високи резултати.

- **Според равнището, на което се осъществява контролът.** Съществуват три основни равнища на управление в организацията – висше, средно и низово.¹ На тези три равнища съответстват трите равнища на планиране в организацията: стратегическо планиране, осъществявано от висшите ръководители, тактическо планиране, осъществявано от средните ръководители и оперативно планиране осъществявано от низовите ръководители.² На всяко равнище тези ръководители упражняват контрол съответно стратегически, тактически и оперативен контрол. Фигура 12.4.
 - **Стратегически контрол.** Стратегическият контрол е наблюдение на изпълнението с цел осигуряване правилното приложение на стратегическите планове и предприемане на коригиращи действия, ако е необходимо. Характеризира се с комплексност и дългосрочност. Стратегическият контрол се осъществява главно от висшите ръководители – президенти, вицепрезиденти, изпълнителни директори, които имат широк поглед върху организацията и околната среда. Наблюдението се осъществява на базата на получавани от тях доклади на 3, 6 и 12 месеца, макар че може да изискват и по-често, ако организацията оперира в силно променлива околна среда.
 - **Тактически контрол.** Тактическият контрол е наблюдение на изпълнението с цел осигуряване на правилното приложение на тактическите планове – на нивото на подразделения, отдели и други звена на организацията – и предприемане на коригиращи действия, ако е необходимо. Тактическият контрол се осъществява главно от средните ръководители, като ръководители на големите

¹ Виж глава 1

² Виж глава 7 и 8

подразделения, началници на отдели, директори на дъщерни фирми, заводи и др. Докладването се осъществява седмично или месечно.

- **Оперативен контрол.** Оперативният контрол е наблюдение на изпълнението с цел осигуряване правилното приложение на оперативните планове – ежедневните задачи - и предприемане на коригиращи действия, ако е необходимо. Насочен е към контрол на ресурсите и дейностите. Оперативният контрол се осъществява главно от ръководителите на първа линия /низовите ръководители/ като началници на отдели и сектори, на цехове и смени, управители на щандове, бригадири, ръководители на екипи и др. Тук докладването е ежедневно. /2, 528/ Докато оперативният контрол служи за постигане на целите /doing the things right / , стратегическият контрол се занимава с тяхната правилност и актуалност /doing the right things/ /6, 186/

Вид на контрола	Осигурява изпълнение на:	Осъществява се от:	Докладване	Съдържание
Стратегически контрол	Стратегическите планове	Висши ръководители	На три месеца	Цели и стратегия
Тактически контрол	Тактическите планове	Средни ръководители	На седмица и месец	Подцели и задачи
Оперативен контрол	Оперативните планове	Низови ръководители	Ежедневно	Задачи

Фиг.12.4 Видове контрол според равнището на провеждане

- **Според сферата, в която се осъществява контролът.** Четирите основни ресурса, които всички организации използват са: физически, човешки, информационни и финансови ресурси. Във всяка сфера се използват различни видове контрол.
 - **Контрол на физическите ресурси.** Физическите ресурси включват сгради, оборудване и материални продукти. Съществува контрол за използването на компютри, коли, машини. Има контрол за това как се съхраняват суровините на склад, колко от тях са необходими, какви са разходите за тяхното доставяне. Използва се контрол на качеството, за да се установи дали готовата продукция отговаря на предварително определените стандарти. Контролира се и нейното съхранение.

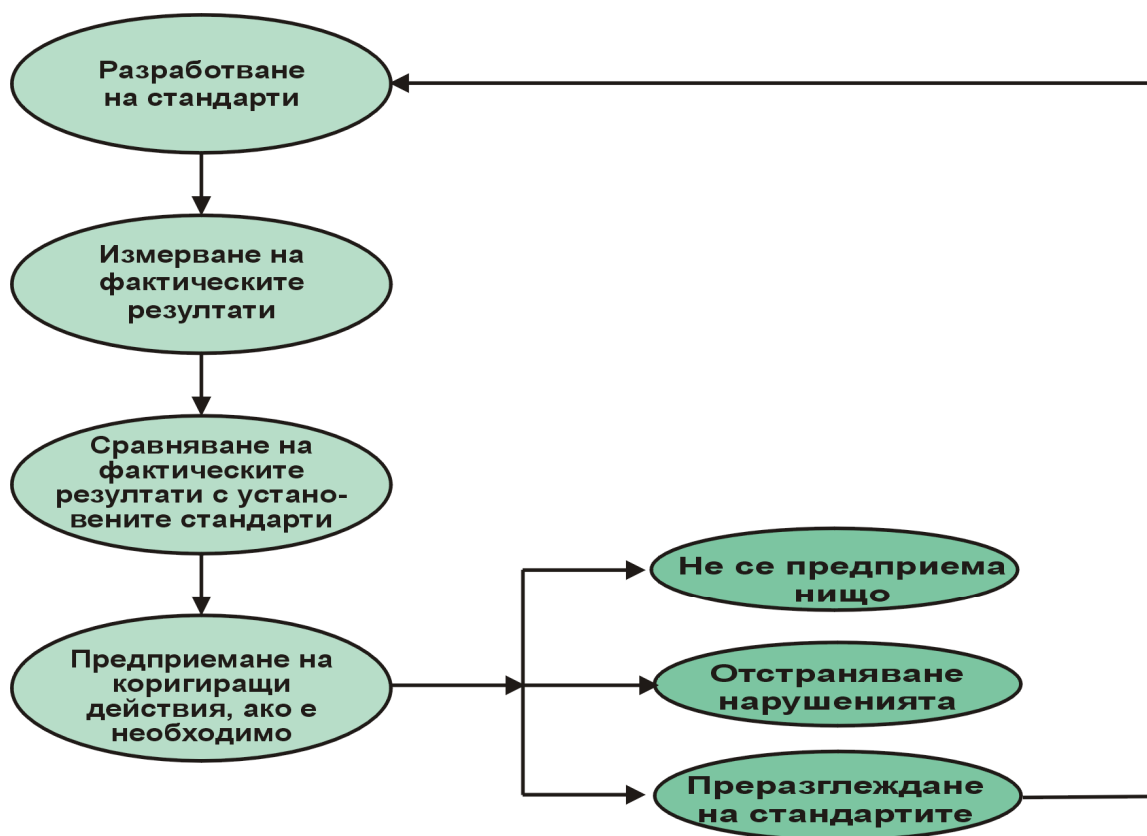
- **Контрол на човешките ресурси.** Този контрол включва персонални тестове, подбор и назначаване, представяне по време на обучение, оценяване на трудовото участие и производителността, удовлетвореността от работата, уменията за работа в екип, личностно и кариерно развитие на персонала и други.
- **Контрол на информационните ресурси.** Производствена програма. Прогноза за продажбите. Оценка на околната среда. Анализ на конкурентите. Брифинги за връзки с обществеността. Всичко това са форми на контрол на различни видове информационни ресурси на организацията.
- **Контрол на финансовите ресурси.** Навреме ли са разплатени задълженията? Какви средства дължим на клиентите? Колко дължим на доставчиците? Има ли достатъчно налични средства за да покрием задълженията? Какво представлява погасителният ни план? Какво е състоянието на бюджета? Контролът на финансовите ресурси е много важен за организацията, защото той оказва влияние върху другите три вида ресурси. /2, 529/

<p>???</p> <p>Въпроси за самопроверка</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какви класификации на контрола в организацията можете да посочите? 2. Посочете и обяснете основните видове контрол в зависимост от времето на провеждане! 3. Избройте и охарактеризирайте основните видове контрол в зависимост от йерархическото равнище! 4. Посочете и опишете основните видове контрол в зависимост от сферата на осъществяване!
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

4. ПРОЦЕС НА КОНТРОЛА

Процесът на контрола включва четири етапа – разработване на стандарти, измерване на фактическите резултати, сравняване на фактическите резултати с установените стандарти и предприемане на коригиращи действия.

- Разработване на стандарти** - определяне на нормативни показатели, по които се може да се определи доколко организацията се е придвижила към изпълнението на своите планове и достигането целите си. Към тези стандарти има две основни изисквания” първо - да бъдат конкретни и измерими; и второ - да се отнасят за точно определено време. Повечето дейности в организацията позволяват да се разработят **количествени стандарти**, които са лесни за отчитане – обем на производството, печалба, себестойност и др. Но има дейности, за които е невъзможно да разработят количествени стандарти – ефективността на рекламата, ефекта от обучението на персонала, морала на служителите и други. За тези дейности се разработват **качествени стандарти**.



Фиг. 12.5. Етапи на процеса на контрол

- Измерване на фактическите резултати** – установяване с помощта на разработените стандарти на действителното състояние и постигнатите резултати в съответния момент. За определяне на фактическото

състояние ръководителите имат възможност да използват четири източника на информация:


- **лично наблюдение** – дава възможност за получаване не само на преки и достоверни сведения за състоянието и резултатите, но прекият контакт с подчинените позволява да се забележат и някои слабости и недостатъци в тяхната работа, мотивацията им и други проблеми, информация за които не може да се получи от другите източници. Недостатъците тук са голям разход на време и опасност от субективизъм;
- **статистически отчети** – съдържат обобщени данни за състоянието и резултатите, открояват връзки и зависимости и могат да включват таблици, графики и форми на онагледяване, позволяват на ръководителите бързо да оценят положението и тенденциите. В същото време не отразяват важни сфери от дейността на организацията, които не могат да бъдат оценени количествено;
- **устни отчети** – при провеждане на съвещания, оперативки, лични разговори, телефонни разговори и други форми на лично общуване с подчинените. Дават възможност за обратна връзка и за използване на предимствата на личния контакт – отчитане на жестове, мимика, изражение на лицето, интонация. Обикновено не се документират. Предимствата и недостатъците са като при личното наблюдение;
- **писмени отчети** – по-малко оперативен източник на информация и по-формализиран от устните отчети, обикновено по-стегнати и изчерпателни от тях. Могат да се съхраняват и да се използват в последствие за справки, обобщения и изводи.

Всеки един от източниците на информация за измерване на фактическото състояние има и предимства и недостатъци за осигуряване на пълна и достоверна информация. Затова ръководителите, осъществяващи контрол трябва да използват и четирите източника.

- **Сравняване на фактическите резултати с установените стандарти – съпоставяне на измерените резултати с предварително планираните и тяхното оценяване.** Обикновено няма точно съответствие между постигнатото и планирано. Отклоненията могат да бъдат в двете посоки - по-малко или повече от планираното. Много от отклоненията са неизбежни и очаквани и за това висшето ръководство на организацията предварително е установило “област на допустимите отклонения”.

- Когато отчетените отклонения са в рамките на допустимите отклонения, това не е повод за безпокойство в ръководството и за предприемане на действия. По този начин организацията пести време, средства и труд на ръководителите.
- Когато обаче отклоненията на фактическите резултати са извън “областта на допустимите отклонения”, това е сигнал за реакция от страна на ръководството на организацията. Първото нещо, което трябва да се предприеме в този случай е да се анализират причините, довели до тези отклонения. Анализът се основава както на обективните данни, така и на субективни оценки, получени след обсъждане на възникналите проблеми със сътрудниците на организацията.
- **Предприемане на коригиращи действия** – този етап представлява предприемане на действия за отстраняване на разликите между планираното и реалното състояние. Пред ръководителите съществуват три възможности за действие:
 - **Не се предприема нищо.** Когато анализът при сравняване на фактическите резултати с установените стандарти не покаже отклонения или тези отклонения са много малки и са в рамките на “областта на допустимите отклонения” не се предприемат никакви действия. Това означава, че организацията работи добре и постига своите планове и цели.
 - **Отстраняване на отклоненията.** Когато анализът при сравняване на фактическите резултати с установените стандарти покаже отклонения, които са значителни и са извън “областта на допустимите отклонения”, ръководителят трябва да предприеме коригиращи действия. На основата на анализ ръководителят преценява дали отклоненията са резултат на неправилни действия на подчинените и може да проведе **незабавни коригиращи действия** или са резултат на по-дълбоки “принципни” причини и тогава трябва да бъдат проведени в бъдеще след обстоен анализ, **основни коригиращи действия.** /1, 712-713/
 - **Преразглеждане на стандартите.** В някои случаи задълбоченият анализ на отклоненията показва, че те не са резултат на погрешно или неправилно изпълнение, а на нереални планове и стандарти. В тези случаи са наложителни не коригиращи действия на изпълнението, а промяна на плановете и стандартите. Съществуват две възможни посоки на промени в стандартите. В случай че

организацията не достига определените стандарти и планове, това може да означава, че те са нереално високи и трябва да бъдат променени в посока на тяхното разумно **понижение**. В някои случаи на системно превишаване на стандартите, когато анализът покаже, че те са твърде ниски, е наложително тяхното **повишение**.

 Internet - ресурси	<p><i>Още за функцията контрол, видовете контрол и процеса на контрола можете да прочете на:</i></p> <p>http://www.telematika-college.com/files/ikonomika/Kontrol.doc</p>
--	---

<p>???</p> <p>Въпроси за самопроверка</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посочете основните етапи на процеса на контрол в организацията. 2. Избройте четирите източника на информация при измерване на фактическите резултати и ги охарактеризирайте. 3. Какви са трите възможности за реакция на ръководителите на последният етап на контрола?
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

1. СТРАТЕГИИ НА КОНТРОЛА

Контролът във всяка организация е насочен към осигуряване на изпълнението на набелязаните планове и поставените цели. Всяка организация се стреми максимално резултатно и ефективно да постига своите планове и цели. Това обаче не означава, че системите за контрол са еднакви в различните организации. Според Уйлям Оучи /7, 833-838; 8, 129-141/ съществуват три принципно различни подхода при разработването на системите за контрол в организацията: пазарен, бюрократичен и кланов контрол.

- **Пазарна стратегия на контрола.** Основава се на прилагането на стандарти и норми от външни пазарни механизми като ценова конкуренция и относителна част от пазара. Прилага се от фирми, чиито продукти и услуги имат точна спецификация и са разпознаваеми на пазара, както и от фирми работещи на пазари с много силна

конкуренция. При тази стратегия подразделенията на компанията се превръщат в “центрове за получаване на печалба” и тяхната дейност се оценява като процент от общата печалба на фирмата. Например, ефективността на работа на различните подразделения на фирмата “Мацушита” /видео-, аудио-, битова техника и информационно и промишлено оборудване/ се определя на основата на това, какво част от печалбата всяко едно от тях внася в общата печалба. На базата на тази информация ръководителите на фирмата вземат решения за бъдещето разпределение на ресурсите, стратегическите промени и други важни аспекти на бизнес дейността на компанията. /1, 705/

- **Бюрократична стратегия на контрола.** В основата на тази стратегия лежат организационните пълномощия и множество правила, инструкции, процедури и политики. Характеризира се с висока стандартизация на всички дейности и операции в организацията, точно описание на работните задания и точни бюджети. Това гарантира, че поведението на служителите ще бъде точно такова, каквото очаква от тях организацията и че интензивността на труда ще съответства на установените стандарти и норми. Типичен пример за приложението на бюрократичния подход в контрола е фирмата “Бритиш Петролиум”. Независимо, че на ръководителите, работещи в различни подразделения на компанията е предоставена значителна автономия и свобода при управлението на своите отдели, от тях се очаква, че всички техни действия ще са строго в рамките на бюджета и ще се основават на ръководните принципи на компанията. /1, 705/
- **Стратегия на контрол на клана.** Тук подхода към разработването на системата на контрол се основава на допускането, че поведението на служителите на организацията се регулира от общи ценности, норми, традиции, ритуали, легенди и други аспекти на организационната култура. При тази система за контрол какво трябва и какво се очаква от поведението на служителите и критериите за ефективност се определят от личността и групата /клана/. Тъй като клановият контрол възниква на основата на общи ценности и групови норми, той е най-характерен за организации, в които работата се изпълнява от екипи и групи и технологията често се променя. В корпорацията ”Майкрософт“ всички сътрудници знаят какво работно поведение се очаква от тях и на какви стандарти и норми на ефективност те трябва да съответстват. Организационната култура /приемана от всички сътрудници/ включва общи ценности, норми, ритуали и истории за легендарния основател на компанията. Бил Гейтс точно определя “какво е важно” и “какво не е

важно” в тази компания. Тук поведението и ефективността на сътрудниците се контролира преди всичко от клановата култура, а не с административни методи на контрол. /1, 705-706/

6. ЕФЕКТИВНОСТ НА КОНТРОЛА

Независимо от това каква стратегия е приложена при разработването на системата за контрол и какви видове контрол преобладаващо се използват в нея, за да съответства на потребностите на компанията и да подпомага изпълнението на набелязаните планове и достигането на нейните цели и за да бъде ефективна контролната система трябва да отговаря на определени изисквания:

- **Стратегическа насоченост на контрола.** Контролът трябва да отразява общите приоритети на организацията и да е насочен към осигуряване на стратегическите цели и планове на организацията.
- **Ориентираност към резултати.** Крайната цел на контрола не се състои в наблюдение и откриване на проблемите, а в осигуряване на тяхното преодоляване чрез подходящи коригиращи действия и достигане на конкретни резултати.
- **Съответствие на дейността на организацията.** За да бъде ефективна, системата на контрол трябва да използва стандарти и нормативи, подходящи за дейността, която се контролира.
- **Своевременност на контрола.** Изразява се в подходящ времеви интервал между отделните наблюдения или измервания, които да съответства на спецификата на дейността, която се контролира и да е в състояние своевременно да привлича вниманието на ръководителите към отклоненията в работата.
- **Гъвкавост на контрола.** Както плановете, така и контролът трябва да бъдат достатъчно гъвкави и приспособими към измененията във вътрешната и външната среда на организацията. Ефективните контролни механизми трябва да предотвратяват неблагоприятни изменения в средата и да отчитат новите възможности.
- **Простота /разбираемост/ на контрола.** Като правило, най-ефективният контрол е този, който е максимално опростен от гледна точка на целите и разбираем за изпълнителите. Той изисква по-малко усилия и е по-икономичен. Сложните и трудно разбираеми системи за контрол водят

до допълнителни грешки, недоволство на служителите и често се игнорират.

- **Икономичност на контрола.** Ефективната система за контрол трябва да оправдава разходите за нейното създаване и използване. Ако разходите за системата за контрол превъзхождат създаването от нея преимущества, организацията трябва да се откаже от нея. /9, 454-457/

<p>???</p> <p>Въпроси за самопроверка</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какви стратегии на контрола можете да посочите, които прилагат ръководителите в организацията? 2. Посочете и обяснете основните характеристики на трите стратегии за контрол. 3. Избройте и охарактеризирайте изискванията за ефективност на системата за контрол.
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

7. РЕЗЮМЕ

1. Контролът е процес, който осигурява изпълнението на плановете и достигането на целите на организацията. Контролът е процес на проследяване на дейността на организацията, насочен към това да гарантира, че тя се води по планирания начин и включващ коригиране на всички открити значителни отклонения.
2. Важността на контрола се състои в това, че дори и след като е проведено щателно планиране, създадена е организационна структура, способна да осигури ефективното достигане на целите, а работниците точно знаят какво и как трябва да го правят и имат силна мотивация за труд, никой не може да бъде уверен, че всичко ще върви по план и че целите, към които се стреми организацията, ще бъдат достигнати. Контролът е единствения начин ръководителите да узнаят достигнати ли са целите на организацията и ако не - защо. Затова функцията контрол трябва да се изпълнява дори когато се смята, че всичко в организацията се изпълнява както трябва.
3. Специфичната ценност на контрола се изразява чрез причините, които поражда необходимостта от контрол: адаптиране към промените и неопределеността, откриване на несъответствия и грешки, намаляване на разходите, увеличаване на продуктивността, предупреждаване за

възникване на кризисни ситуации, откриване на възможности, справяне със сложността в организацията, децентрализиране на процеса на вземане на решения и улесняване на екипната работа и поддържане на успеха.

4. Съществуват различни класификации на контрола, а от там и различни видове контрол. В зависимост от времето на провеждане, управленското ниво на реализиране и сферата на дейност в организацията, контролът може да бъде класифициран по три различни начина.
5. Според времето на провеждане на контрола съществуват: предварителен /превантивен/ контрол, в резултат на който се предотвратяват възможни проблеми в бъдеще; текущ /съпътстващ/ контрол, който се осъществява едновременно с протичането на процеса, който се контролира; и последващ контрол /контрол по резултати/, който се осъществява след приключване на дейността и се състои в отчитане на получените резултати.
6. Според равнището, на което се осъществява контролът бива: стратегически - наблюдение на изпълнението с цел осигуряване правилното приложение на стратегическите планове и предприемане на коригиращи действия, ако е необходимо; тактически - наблюдение на изпълнението с цел осигуряване на правилното приложение на тактическите планове – на нивото на подразделения, отдели и други звена на организацията – и предприемане на коригиращи действия, ако е необходимо; и оперативен контрол - наблюдение на изпълнението, с цел осигуряване на правилното приложение на оперативните планове – ежедневните задачи - и предприемане на коригиращи действия, ако се налага.
7. Според сферата, в която се осъществява контролът той бива: контрол на физически ресурси, контрол на човешки ресурси, контрол на информационни ресурси и контрол на финансовите ресурси.
8. Съществуват три, принципно различни стратегии при разработването на системите за контрол в организацията: пазарна - основава се прилагането на стандарти и норми от външни пазарни механизми като ценова конкуренция и относителна част от пазара; бюрократична - в основата на тази стратегия лежат организационните пълномощия и множество правила, инструкции, процедури и политики; и контрол на клана - тук подходът към разработването на системата на контрол се основава на допускането, че поведението на служителите на организацията се регулира от общи ценности, норми, традиции, ритуали, легенди и други аспекти на организационната култура.
9. За да бъде ефективна контролната система трябва да отговаря на определени изисквания: стратегическа насоченост, съответствие на дейността на организацията, своевременност, гъвкавост, простота /разбираемост/ и икономичност.

8. ОСНОВНИ ТЕРМИНИ:

Контрол	Контрол на финансови ресурси
Предварителен контрол	Контрол на информационните ресурси
Текущ контрол	Процес на контрола
Последващ контрол	Стратегии на контрола
Стратегически контрол	Бюрократичен контрол
Тактически контрол	Пазарен контрол
Оперативен контрол	Контрол на клана
Контрол на физическите ресурси	Ефективност на контрола
Контрол на човешките ресурси	

9. СПИСЪК НА ИЗПОЛЗУВАНАТА ЛИТЕРАТУРА

1. Роббинс С., Коултер М., Менеджмент, М., Вилъямс, 2004
2. Kinicki A., Brian W., Management – a practical introduction, McGraw-Hill, 2006
3. Ангелов А., Основи на управлението, С., ТониТ, 2009
4. Дафт Р., Менеджмент, М., Питер, 2003
5. Daff R., Marcic D., Management: The New Workplace, South-WesterGengage Learning, 2009
6. Харизанова М., Кузманова М., Бошнакова М., Ангелова Н., Управление – теория и практика, С., Неда, 2002
7. Ouchi W. G., D., Conceptual Framework for the Design of Organizational Control, Management Science, August 1979, p. 833- 838;
8. Ouchi W. G., D., Markets, Burocracies, and Clans, Administrative Science Quaterly, March 1980, p. 129-141
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы мениджмента, М., Дело, 1992

10. ВЪПРОСИ ЗА РАЗМИСЪЛ

1. Опишете основните причини защо контролът е важен за ефективната дейност на организацията.
2. Обяснете връзката между планирането и контрола? Дайте конкретни примери.
3. Кой вид контрол – предварителен, текущ или последващ е най-ефективен според вас? Докажете го и дайте примери.
4. Обяснете процеса на контрола. Изберете пример и преминете през всички стадии на контрола.
5. Дайте примери за приложението на различните стратегиите на контрола в реални организации.
6. Каква е разликата между контрола в централизирана и децентрализирана организация.
7. Може ли да посочите случаи когато контролът вместо да повишава ефективността на работата я намалява?
8. Участват ли според Вас редовите сътрудници на организацията в осъществяването на контрол или това е право само на ръководителите?
9. Коментирайте изискванията за ефективност на контрола. Посочете примери.
10. Как можете да използвате теорията за контрола във вашия личен живот?

11. ДОПЪЛНИТЕЛНА ЛИТЕРАТУРА

1. Ангелов А., Основи на управлението, С., ТониТ, 2009, 174 - 186
2. Давидков Ц., Управление на организациите, С., СУ. СтФ, поредица “Стопанско управление”, 2003, с. 93 – 97
3. Пенчев П., Пенчева И., Основи на управлението, В. Търново, Абагар, 2002, с. 181 – 201
4. Харизанова М., Кузманова М., Бошнакова М., Ангелова Н., Управление – теория и практика, С., Неда, 2002, с. 180 – 201
5. Харизанова М., Мирчев М., Миронова Н., Мениджмънт, С., Неда, С., 2006, с. 198 – 220
6. Янкулов Я., Забунов Г., Мениджмънт, С., Тилия, 1977, с. 209 – 220, 231 – 242