فصل 3

کنترل در مدیریت

مقدمه:

موفقیت در اجرای برنامه ها به برقراری نظام کنترل بستگی دارد.بنابراین برنامه ریزی و کنترل دو عامل اساسی در اداره اثربخش سازمان می باشند.

کنترل عبارت است از فرایند اطمینان از اینکه فعالیت های سازمانی طبق برنامه تعیین شده انجام می شوند. استونر می گوید: کنترل فرایندی است برای حصول اطمینان از اینکه عملیات یا اقدامات واقعی با عملیات یش بینی شده و برنامه ریزی شده همانند باشند.

عواملی که نقش و اهمیت جاری کنترل را در سازمان های ایران به شدت می طلبد:

1-ضعف در نظام صحیح ارزشیابی کارکنان است.معمولا نتیجه آن در واگذاری مشاغل و پست ها به کار برده می شود و در بسیاری از سازمان ها به اهمیت شایسته سالاری و لیاقت در انتصابات توجه نمی شود.

2-ضعف بنیادی و اساسی دانش مدیریتی بسیاری از مدیران و عدم آشنایی آنان به دانش و مباحث مدیریتی ، نقش و کاربرد کنترل را بیشتر می طلبد.

3-ضعف برنامه های آموزشی کارکنان در سازمان ها و عدم آگاهی لازم بسیاری از مدیران نسبت به اهمیت آموزش در عصر فعلی است.امروزه در کشورهای توسعه یافته به آموزش به عنوان یادگیری سازمانی،خودآموزی،خود توسعه ای، و به صورت یک فعالیت جدی و روزمره می نگرند.

کنترل خوب و مورد نظر یعنی یک فرد مطلع شده باشد که سازمان از وی چه انتظاری دارد و اینکه اتفاقات غیر منتظره ای رخ نخواهد داد ، در عین حال که احتمال رخ دادن مسائل پیش بینی نشده و کنترل ناپذیر وجود دارد.

انواع کنترل:

-کنترل فیزیکی -میزان موجودی

-کنترل کیفیت

-کنترل منالع انسانی -شامل ارزشیابی آموزش و جایگزینی

-کنترل اطلاعات -شامل تحلیل روند امور در صنعت یا خدمات در فروش

-کنترل مالی -شامل جلوگیری از ایجاد بدهی -مدیریت نقدینگی -رزرو پولی و پرداخت صورت حساب ها

درجه اهمیت کنترل مدیریتی:

کنترل در مدیریت موجب می شود تا مدیر از مشکلات بالقوه آگاه شود .مشکل مدیران مالی هنگامی است که نتوانند هدف های تعیین شده را تحقق بخشند.

مزایای کنترل در مدیریت عبارتند از:

1-جلوگیری از بحران: اگر مدیر از امور سازمان خود آگاه نباشد احتمالا یک مشکل کوچک قابل حل تبدیل به یک مشکل بزرگ خواهد شد.

2-خروجی های استانداردشده:مشکلات و خدمات را می توان از نظر کمی و کیفی بر مبنای کنترل های درست و خوب استاندارد نمود.

3-ارزیابی عملکرد کارکنان:کنترل های مناسب و به موقع موجب می شوند تا اطلاعات هدفمند در اختیار مدیر قرار گیرد.

4-برنامه های به روز درآمده:ضرورت به روز درآوردن برنامه(حتی بهترین و دقیق ترین برنامه ها)به علت تغییر محیطی و تغییرات درون سازمانی از کارهای اساسی مدیر است.کنترل امور موجب می گردد تا مدیر متوجه شود که امور جاری در مقایسه با آنچه که باید انجام شود در چه وضعیتی است.

5-حمایت و مراقبت از سرمایه سازمان:انجام کنترل های به موقع در رابطه با آگاهی و جلوگیری از عدم کارایی -اتلاف وقت سوء استفاده از قدرت و حیف و میل اموال سازمان سبب حمایت از سرمایه سازمان می گردد.

نمودار فرایند کنترل ترسیم گردد

برنامه ریزی و کنترل:

کنترل به طور مستقیم با برنامه ریزی در ارتباط است برنامه ریزی فرایند تصمیم گیری است به این صورت که در آینده و در یک دوره زمانی چه هدف هایی باید دنبال شوند و چه باید کرد تا به آن هدف ها رسید.

برنامه ریزی چیست:

برنامه ریزی عبارتند از تعیین هدف هایی است که باید در آینده به آنها دست یافت و شامل کلیه اقداماتی است که برای رسیدن به آن هدف ها انجام می شود.

فرایند کنترل:

فرایندکنترل جریان مستمری است بین اندازه گیری ، مقایسه و عمل یا آنچه که رخ داده است. در این فرایند 4 مرحله وجود دارد:

برقراری استانداردهای عملکرد-اندازه گیری عملکرد واقعی-مقایسه عملکرد انجام شده در مقایسه با استانداردهای تعیین شده و سپس انجام اقدامات اصلاحی. در واقع تطبیق عملکرد با استاندارد نوعی کنترل است. کنترل فرایندی است که از طریق آن ، استانداردهایی برای عملکرد افراد و فرایند کارها تعیین می گرددو برای اجرای آنها به آگاهی کارکنان می رسد. کنترل موقعی اثر بخش است که در مواقع و موارد کلیدی به کار برده شود. هدف کنترل در مدیریت این است که قبل از اینکه مشکلی رخ دهد آنرا بتوان پیش بینی کرد. سرپرستان نیز می توانند پیش از آنکه فرایند کار یا فعالیتی شروع گردد کنترل را اجرا کنند و این عمل را (بازخورد قبل از شروع فعالیت)می نامند.

ویژگی های کنترل اثربخش:

سیستم های کنترلی باید طوری طراحی شوند که اثربخش باشند وقتی استانداردهای کنترلی انعطاف پذیری نداشته و یا واقع بینانه طراحی نشوند موجب می شود تا کارکنان نتوانند درنیل به هدف های سازمانی تمرکز کنند. سیستم های کنترلی باید در عمل موجب پیشگیری -پیش بینی-کشف مشکلاتی شوند که ایجاد شده و یا ممکن است ایجاد شود.

انواع کنترل:

روش های کنترل به 2دسته تقسیم می شوند.1-کنترل رفتار 2- کنترل بازده یا خروجی در سازمان

کنترل رفتار بر اساس نظارت مستقیم توسط مدیر یا مسئول مربوطه است.

کنترل خروجی یا کنترل شخصی مبتنی بر اندازه گیری از بازده یا خروجی کار افراد است.

کنترل های همزمان:به فرایند کارهایی اشاره دارد که در حال اجرا یا رخ دادن هستند از قبیل: رایانه های برنامه ریزی شده جهت آگاهی کاربران در موقعی که دستور غلطی صادر گردد.

کنترل از طریق بازخورد:تمرکز این نوع کنترل ، روی نتایج عملیات است.مانند:گزارش های هفتگی -ماهانه-سالانه-که به اصلاحات بلافاصله می انجامد.

کنترل در مدیریت منابع انسانی -ارزشیابی عملکرد

در رابطه با مدیریت منابع انسانی ،مهارت در ارزشیابی کارکنان یکی از مهم ترین توانایی های سرپرستان و مدیران است.نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان مستقیماً با نظام های پاداش (پولی- ترفیع-تشویق شفاهی وکتبی)در ارتباط است.

اگر ارزشیابی عملکرد کارکنان به طور صحیح و دقیق انجام گردد :

1-باعث می شود تا کارکنان آگاه شوند که تاچه حد وظایف محوله را خوب انجام می دهند

2-آگاه می شوند که در انجام مسئولیت های شغلی محوله نقاط ضعف آنان چیست و برای رفع آنها چه باید کنند.

نتایج بسیار مهم ارزشیابی عملکرد این است که کارکنان به نقاط ضعف و قوت خود در سازمان پی می برند.

کنترل تولید:

بهبود در تولید مستلزم انجام کنترل های برنامه ریزی شده است.ادوارد دمینگ در ابتدای اجرای تفکر کیفیت ، به انجام کنترل های منظم پرداخت امروزه در برخی از سازمان های تولیدی به تفکر فقدان نواقص در تولید در حد صفر می پردازند در این مورد آنچه که در سازمان های صنعتی -تولیدی-خدماتی ما لازم است انجام شود 1-برقراری نظام کنترل2-برقراری آموزش های سازنده 3-بالابردن سطح مهارت کارکنان به اندازه ای است که به تدریج کنترل ها کاهش یابند.

کنترل موجودی:

فرایند کنترل در مدیریت انبار و سفارش ها کنترل آماری است.کنترل آماری عبارت از به کارگیری روش های آماری است به منظور آگاهی از اینکه آیا عملیات تولید یا خدمات درست انجام می شوند یا خیر تا انحراف از برنامه ها به موقع تشخیص داده شود

کنترل بودجه:

بودجه فهرستی از منابعی است که برای فعالیت های برنامه ریزی شده و با توجه به دوره زمانی مشخص در نظر گرفته می شود.بودجه در ارتباط با برنامه ها و یا هدف های سازمانی است که به شکل رقم و عدد نشان داده می شود.آماده کردن بودجه در مرحله اول یک عمل برنامه ریزی است اما اداره آن یک اقدام کنترلی می باشد.روش سنتی این است که هزینه های مصرف شده سال قبل به عنوان نقطه آغاز منظور می شود سپس هزینه های پیش بینی شده سال جدید را به آن اضافه می کنند.

از انواع بودجه بندی که مورد توجه قرارگرفته است بودجه بندی مبتنی بر صفر است.یعنی هر مدیری باید بودجه مورد نیاز را به طور تفصیلی و با دلایل لازم ارائه دهد.

کنترل های غیررسمی

اساس کنترل های غیررسمی تغییر در نگرش و دیدگاه کارکنان است تا در انجام وظایف شغلی ، کمتر به نظارت نیاز باشد.دراین مورد نقش فرهنگ سازمانی بسیار زیاد است استانداردهای اخلاقی و فرهنگی در سازمان ها هنگامی که نهادینه شوند ، در عمل به رفتارهای (خود کنترلی)می انجامند. میزان کنترل به برقراری استانداردها،آموزش کارکنان و بالابردن سطح دانش ومهارت آنان بستگی دارد.هر اندازه مدیریت کیفیت جامع در سازمان ها جای خود را بیشتر باز کند عملا میزان کنترل ها کمتر می شود.نهادینه کردن فرهنگ سازمانی -احساس تعلق -تعهد-مسئولیت در کارکنان در کاهش ضایعات و حیف و میل بسیار موثر هستند