МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ

ПЕРСОНАЛОМ

Донецький інститут

Контрольна робота

з дисципліни: Основи менеджменту

за темою (розділом навчального плану):

Керування контролюванням

Зміст

Вступ

Керування контролюванням

-рівні контролю:операційний,фінансовий,структурний;

-принципи контролю;

-етапи контролювання: затвердження стандартів, оцінка виконання, порівняння показників виконання зі стандартами.

В задачі менеджерів входить: зробити працівників здатними до спільних дій; додати їх зусиллям ефективність і результативність; згладити властивим людям індивідуальні особливості. На менеджерів покладається також відповідальність за оцінку та контроль роботи співробітників; визначення необхідної винагороди за кінцеві результати роботи; організацію і контроль над діяльністю цільових груп і робочих бригад; розв’язання конфліктних ситуацій і вироблення компромісних рішень і ін. Для забезпечення ефективної діяльності працівників недостатньо лише визначити завдання, організувати робоче місце, забезпечити оплату праці тощо. Всі ці процеси не результативні, якщо не реалізовується така управлінська діяльність, як контролювання, яка дає змогу виявити існуючі в організації проблеми та причини їх виникнення.

Після планування, організування і мотивування діяльності в організації виникає потреба в забезпеченні постійних спостережень за ходом виробничо-господарських процесів та у виявленні проблем, які перешкоджають її успішному здійсненню.

Контролювання — вид управлінської діяльності щодо оцінювання рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків і причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження й повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо.

Контролювання є важливим чинником забезпечення стабільності, передбаченого рівня розвитку економічного суб'єкта, уникнення криз. Важливими елементами контролювання є спостереження за станом суб'єктів економіки, цілеспрямований збір та аналіз інформації про них з метою прийняття оптимальних рішень.

Контролювання як вид управлінської діяльності (процес) реалізується на засадах виконання контрольних операцій (контролю).

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки та аналізу результатів діяльності, оперативного втручання у виробничий процес і прийняття коригуючи дій.

Дуже поширеним є погляд на контроль лише як засіб, фіксований, універсальний шаблон, за допомогою якого досягається порівняння результатів із завданнями, вимогами і застосування, у випадку необхідності, коригуючих дій. Такий вузький підхід до визначення призводить до того, що процедура контролю на практиці зводиться до простої перевірки вірності арифметичних розрахунків (обґрунтованості підсумків у касових звітах, платіжних відомостях тощо).

Інколи контроль розглядається як забезпечення виконання прийнятих рішень,спостереження за процесом функціонування об’єкта й перевірка його відповідності щодо ухвалених управлінських рішень, законів, планів, норм, стандартів, правил, наказів та ін.; виявлення результатів впливу суб’єкта на об’єкт, допущених відхилень від вимог управлінських рішень, від встановлених принципів функціонування організації та регулювання. виявляючи відхилення та їх причини, працівники контролю визначають можливості цілеспрямованого коригування поведінки об’єкта управління, способи впливу на об’єкт з метою усунення відхилень,, ліквідації перешкод на шляху оптимального функціонування системи.

За змістом контроль поділяють на:

1. Фінансовий контроль, що постає як система спостережень, перевірок, досліджень ефективності функціонування і розвитку фінансових ресурсів. Він зорієнтований на фінансову сферу підприємств, фінансові системи інших суб'єктів управлінських рішень, правильність і своєчасність виявлення відхилень, визначення необхідності у корективах тощо;
2. Операційний контроль, який полягає у порівнянні показників виробничого планування із фактичними даними, а також в аналізі відхилень. Основними критеріями при цьому є терміни виготовлення, якість продукції, ефективність використання виробничих потужностей, аналіз витрат виробництва;
3. Структурний контроль, що є комплексом дій та заходів, пов'язаних із перевіркою рівня реалізації маркетингової концепції підприємства. Основними критеріями при цьому є ефективність рекламної кампанії,рівень конкурентоспроможності продукції, якість після продажного обслуговування споживачів, рівень витрат на збут і просування товару тощо.

Керівництво розпочинає здійснювати функцію контролю з визначення цілей і завдань або з моменту створення організації. Відсутність контролю породжує хаос, а координація й узагальнення діяльності структурних підрозділів стає неможливою. Вже самі собою цілі, плани та структура організації визначають напрями діяльності, розподіляють зусилля та впливають на виконання робіт.

Отже, проаналізувавши усе вищевикладене, можна зробити наступні висновки та узагальнення:

Операційний контроль – це контроль продукції або технологічного процесу, що проводиться під час виконання або після завершення відповідної операції.

Невід'ємною складовою частиною фінансової діяльності держави та адміністративно-територіальних одиниць є фінансовий контроль.

Оскільки однією з цілей фінансового контролю є виявлення допущених

порушень,що перевіряються суб'єктом, важливо уявляти собі наслідки таких порушень. В межах процесу контролю можна виокремити три основні етапи:

1) вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації;

2) порівняння результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами;

3) реакція на порівняння (коригуючи дії).

Цілі контролю будуть досягнуті тільки в тому випадку, якщо він буде здійснюватись відповідно до певних принципів.

Перш за все, контроль повинен бути всеохоплюючих, тобто тримати в полі зору основні сфери діяльності організації - зовнішню ситуацію та внутрішні процеси, які протікають у ній. Річ, зрозуміло, не в тому, що він повинен бути тотальним, дріб'язковим, фіксувати будь-які події. Це дорого і практично неможливо. Тут потрібен розумний, науково обґрунтований підхід, який дозволяє разом із тим отримати досить повну та об'єктивну інформацію.

Такий контроль не може здійснювати тільки одна особа, або невелика група людей. До нього необхідно залучати весь персонал організації або його значну частину, бо найліпший контроль - це самоконтроль виконавців, які зацікавлені в результатах своєї праці. Тому, щоб отримати надійний контроль, необхідно максимально розширити повноваження людей у процесі виконання ними їх обов'язків і перевіряти лише найважливіші результати.

Система контролю повинна мати чітку стратегічну спрямованість, яка задається основними пріоритетами розвитку організації. Другорядні сфери її діяльності досконало перевіряти не завжди доцільно, а деякі і зовсім не має сенсу, оскільки це відволікає багато сил та коштів.

Контроль здійснюється не заради виявлення проблем, якими б цікавими вони не були, а для їх вдалого вирішення та досягнення конкретних результатів. У той же час головна мета контролю - не виправлення, а запобігання помилкам, що значно дешевше. Тому контроль є невід'ємним елементом процесу планування на всіх його стадіях. Ефективний контроль повинен відповідати не тільки процесу планування, але й змінам у структурі організації та в системі управління нею, тому важливою вимогою, яка постає перед ним, є гнучкість, бо інакше він буде постійно запізнюватися і на практиці буде некорисним. Система контролю повинна бути економічною, щоб зиск, який приносить контроль, перевищував витрати на його проведення. Тому необхідно скоротити до мінімуму всі пов'язані з контролем видатки на технічні засоби, збір, обробку та зберігання інформації. Відсутність ефекту від контролю говорить про те, що він не покращує ступінь володіння керівництвом організації реальною ситуацією і, більше того, спрямовує його дії на неправильний шлях. Ефективний контроль потребує індивідуалізованості, націленої на конкретні процеси, результати, людей; облік їх особистих якостей, посадового положення, зв'язків у колективі. Орієнтація на людський фактор потребує від контролю не тільки об'єктивності, але й доброзичливості, виключення будь-яких факторів, які б погіршували морально-психологічний клімат. Все це можливе лише в умовах максимальної відвертості, гласності його проведення.

Надмірного контролю над людьми, тим більше через недовіру до них, слід уникати, бо крім марного витрачання коштів і зайвих емоцій це нічого не дає. З іншого боку, довготривала відсутність контролю також є небезпечною ознакою, яка свідчить про байдуже ставлення керівництва до людей та справ організації, що неминуче викликає відповідну зворотну реакцію. Необхідно мати на увазі, що можливість зайвий раз обговорити проблему з керівником, встановити з ним тісний контакт відповідає бажанню багатьох виконавців.

Керівник, для якого контроль разом з плануванням є головним службовим обов'язком, повинен проявити при його проведенні турботу про людей та їх справи, заохочувати будь-які позитивні результати. Це стимулює зростання продуктивності праці працівників, їх прагнення до самовдосконалення.

Основними об'єктами внутрішньоорізаційного контролю є найважливіші характеристики виробничого, технічного, кадрового потенціалу організації, її фінансове становище, поточні та кінцеві результати виконання планових завдань, показники використання ресурсів, економічної ефективності.

Аналіз моделі процесу контролю свідчить, що власне процесу контролю передає встановлення стандартів.

Стандарти являють собою специфічні цілі, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення. Вони мають бути визначеними ще в процесі виконання функції планування.

Перший етап процесу контролю — це установка стандартів, тобто конкретних, які піддаються виміру цілей, що мають тимчасові границі. Для керування необхідні стандарти у формі показників результативності об'єкта керування для всіх його ключових областей, що визначаються при плануванні.

На другому етапі порівняння показників функціонування з заданими стандартами визначається масштаб припустимих відхилень. Відповідно до принципу виключення, тільки істотні відхилення від заданих стандартів повинні викликати спрацьовування системи контролю, інакше вона стане неекономічною і нестійкою. На етапі порівняння встановлюється ступінь відхилення реального виконання від стандарту. На цьому етапі принципово важливим є визначення прийнятого (допустимого) рівня відхилень. Відхилення реального виконання, що перевищують допустимий рівень, і стають об’єктом діяльності менеджера. Діяльність на даному етапі полягає в: визначенні масштабів відхилень; вимірі результатів; передачі інформації та її оцінці. Таким чином, на етапі порівняння менеджер має приділяти особливу увагу розмірам і направленості відхилень.

Наступний третій етап. Оцінка результатів виконання. Стадія порівняння та оцінки фактичного та очікуваного результатів безпосередньо стосується ходу виконання господарської операції. При цьому відбувається не тільки оцінка контрольної ситуації, а й вироблення альтернативних рішень для застосування коригуючих дій. Вимір результатів — є звичайно самим клопітливим і дорогим. Порівнюючи обмірювані результати з заданими стандартами, менеджер одержує можливість визначити, які дії необхідно приймати. Такими діями можуть бути зміна деяких внутрішніх змінних системи, зміна стандартів чи невтручання в роботу системи.

На цій стадії менеджер повинен вирішити, чи отримана інформація є важливою і потрібною. Важлива інформація – це така інформація, яка адекватно описує досліджуване явище і суттєво необхідна для прийняття правильно рішення. Інколи оцінка інформації визначається політикою організації. Менеджери повинні давати особисті оцінки та інтерпретувати значення отриманої інформації і встановлювати кореляцію запланованих и фактично досягнутих результатів. При цьому менеджер повинен брати до уваги ризик та інші фактори, визначаючі вибір того чи іншого рішення.

Перелік посилань

1. Менеджмент : Посібник.-К.: Академвидав, 2003.- 464с.
2. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика.- СПб: «Питер»,2000.-416с.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Триада, 1999.- 412с.
4. Галькевич Р.С. Набоков В.И. Основи менеджменту.- М., - 1998.- 467с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: підручник для вузів. - М., ЮНІТІ “Банки і біржі”, 1997.-375 с.
6. Гріфін Р., Яцура В.Основи Менеджменту : Підручник/Наук.ред.В. Яцура, Д. Олесневич.- Львів: БаК, 2001.-624с.
7. Кохно П.А., Мікрюков В.А., Коморов С.Е. Менеджмент.-М., Фінанси і статистика, 1993.- 411с.
8. Маскон М. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1999.

Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика: Підручник для вузів. - Тернопіль: Карт-бланш, 1997.-456с.