**Содержание**

Введение

1. Значение функции контроля

2. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный

3. Характеристики эффективного контроля

Заключение

Список литературы

**Введение**

В упрощенном понимании, менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент - по-русски “управление” - функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент - это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров - это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

А управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а серия взаимосвязанных непрерывных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Процесс управления является синтезом всех функций. Одной из составляющих и важных функций менеджмента является контроль.

Одним из главных факторов создания конкурентоспособности является эффективное управление как в частном, так и в государственном секторах экономики. Для достижения высокого уровня качества управленческих решений нужны профессионализм и ответственность менеджеров всех уровней иерархии. Если профессионализм формируется в процессе обучения и приобретения опыта, то ответственность менеджера – результат не только ментальных факторов и глубокого осознания философских красот корпоративной культуры, но и результат влияния контроля.

**1. Значение функции контроля**

Какой бы ни была организация, какая бы организационная культура в ней не присутствовала, какого бы уровня развития коллектив не был, важно знать, что "без контроля начинается хаос и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможным".

Контроль - это одна из функций управления, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции: планирование, организация, руководство и мотивация. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития, как отдельных подразделений, так и всей фирмы.

Контроль (control ) – слово, которое в английском языке имеет довольно широкий диапазон значений: от “управлять”, “регулировать” до “проверять”, “инспектировать”.

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. В самом общем виде, контроль можно определить как процесс сопоставления фактически достигнутых результатов с запланированными.

Поэтому контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование фирмы и достижение ею намеченных целей, как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

Почему необходим контроль? Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Важной является положительная сторона контроля, состоящая в поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. Отвечая на вопрос «На сколько мы продвинулись к поставленной цели?», руководство организации получает возможность определить, где организация добилась успеха, а где потерпела неудачу.

Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация, безусловно, обязана вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.

Контроль не только позволяет выявлять проблемы и реагировать на них так, чтобы достигнуть намеченных целей, но и помогает руководству решить, когда нужно вносить радикальные изменения в деятельность организации.

Можно привести пример из книги Ли Якокки "Карьера менеджера", в которой он описывает как при изменении некоторых параметров (например, при смене руководства) начинают рушиться связи, построенные на принципах саморегуляции и доверия и до этого казавшиеся нерушимыми. И как только происходит разрыв хотя бы в одной из цепочек управления, можно говорить о близкой гибели компании. "Я обнаружил, что в корпорации имеется 35 вице-президентов, и каждый из них бежит по собственной беговой дорожке. Здесь не существовало никакой системы комитетов, не было ничего, что цементировало бы организационную структуру, не было практики совещаний, на которых люди могли бы обменяться мнениями. Я, например, не мог поверить, что менеджер, возглавляющий конструкторский отдел, не поддерживает постоянной связи с руководителем производственного отдела".Таким образом, основными причинами необходимости контроля являются:

неопределенность, сложность и динамичность среды;

предупреждение возникновения кризисных ситуаций посредством обнаружения несоответствий и ошибочных действий до того, как они нанесут предприятию ощутимый вред;

поддержание успеха путем сопоставления фактических результатов и плановых показателей и оценки темпа продвижения предприятия к намеченным целям.

Можно выделить важные функции контроля:

1. Проверочная - установление целесообразности, обоснованности, законности решений; проверка их выполнения, соблюдения технических, экологических, правовых и иных норм и нормативов; выявление ошибок и нарушений.

2. Информационная - сбор, передача, обработка информации о состоянии объекта.

3. Диагностическая - изучение и оценка реального положения дел в организации и ее окружении, выявление основных тенденций его изменения и возможностей, скрытых резервов.

4. Прогностическая - создающая основу предположений о будущем состоянии объекта и возможных отклонений от заданных параметров.

5. Коммуникационная - обеспечивающая установление и поддержание обратной связи.

6. Ориентирующая - подсказывающая, на что нужно обращать особое внимание.

7. Стимулирующая - по итогам контроля осуществляются оценка персонала, поощрение или наказание.

8. Корректирующая - на основе полученных результатов состояние и поведение объекта изменяются таким образом, чтобы обеспечивались необходимые значения его характеристик или устойчивость функционирования при отклонении от них.

9. Защитная - способствует сохранности ресурсов.

**2. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный**

Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим.

Контроль не может оставаться прерогативой исключительно менеджера, назначенного «контролером», и его помощников. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Можно выделить три главных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный контроль. Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ.

Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение - это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. Аналогично, если писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, все это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях – по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Для того, чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности, необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, представляемые нанимаемым. Существенно повысить вероятность привлечения и закрепления в составе организации компетентных работников можно также путем установления справедливых размеров выплат и компенсаций, проведения психологических тестов, а также при помощи многочисленных собеседований с работником в период перед его наймом. Во многих организациях предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и после их найма в ходе курса обучения. Обучение позволяет установить, что же дополнительно нужно добавить и руководящему составу, и рядовым исполнителям к уже имеющимся у них знаниям и навыкам, прежде чем приступать к фактическому исполнению своих обязанностей. Курс предварительного обучения повышает вероятность того, что нанятые работники будут трудиться эффективно.

Текущий контроль. Как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчиненные сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиться, они могут перерасти в серьезные трудности для всей организации.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того чтобы осуществлять текущий контроль таким образом, аппарату управления необходима обратная связь.

Системы обратной связи. Обратная связь - это данные о полученных результатах. Простейшим примером обратной связи является сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки. Системы обратной связи позволяют руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею задачам.

**Все системы с обратной связью:**

1. Имеют цели.

2. Используют внешние ресурсы.

3. Преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования.

4. Следят за значительными отклонениями от намеченных целей.

5. Корректируют эти отклонения для того, чтобы обеспечить достижение целей.

Заключительный контроль. При текущем контроле используется обратная связь в ходе проведения самих работ для того, чтобы достичь требуемых целей и решить возникающие проблемы прежде, чем это \'потребует слишком больших затрат. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результата сравниваются с требуемыми.

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистично были составлены им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно. Измерять результативность и давать соответствующие вознаграждения необходимо для того, чтобы сформулировать будущие ожидания о существовании тесной связи между фактическими результатами и вознаграждением.

**3. Характеристики эффективного контроля**

Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

1. Стратегическая направленность контроля

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен иметь стратегический характер, т.е. отражать общие приоритеты организации и поддерживать их. Относительная сложность оценки какого-либо вида деятельности в количественном виде или измерения ее результативности по принципу затраты — эффект никогда не должна служить критерием для — решения — нужно ли вводить механизм контроля. Деятельность в областях, которые — не имеют стратегического значения, следует измерять не очень часто, и о полученных результатах можно никому и не сообщать до тех пор, пока отклонения не станут необычно большими. Абсолютный контроль над обычными операциями (такими как мелкие расходы) не имеет смысла и будет только отвлекать силы от более важных целей. Открытое неповиновение требованиям вести детальную бухгалтерскую отчетность по всем видам расходов, которое можно часто наблюдать в торговых организациях, это фактически единственный способ, с помощью которого торговые агенты могут донести до своего руководства ту мысль, что огромный отчеты о расходах — нонсенс, а не разумный контроль.

Но если высшее руководство считает, что какие-то виды деятельности имеют стратегическое значение, то в каждой такой области обязательно должен быть налажен эффективный контроль, даже если эта деятельность с трудом поддается измерению. Естественно, что конкретные области в разных организациях будут разными, но все организации нуждаются в эффективных системах контроля.

2. Ориентация на результаты

Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией.

Проведение измерений и оповещение об их результатах важно только как средство достижения этой цели. Если вы хотите сделать контроль эффективным, вы должны тщательно следить за тем, чтобы эти самоочевидные средства контроля не заняли более важного места, чем подлинные цели организации.

Например, было бы глупо увольнять лучших торговых агентов фирмы только потому, что они никогда не представляют отчеты о расходах вовремя.

Более того, бессмысленно провозглашать, что ваша система направлена на получение конкретных результатов, если фактически она не может их достичь. Бесполезно иметь обширную и точную информацию о различных отклонениях от намеченных целей, если эта информация не используется для осуществления необходимых корректирующих действий.

Это означает, что информация о результатах контроля важна только тогда, когда доходит до тех лиц, которые обладают правом произвести на ее основании соответствующие изменения. Когда контрольный механизм не срабатывает, то чаще всего причина кроется в том, что необходимо усовершенствовать структуру прав и обязанностей, а не процедуру измерений. Таким образом, чтобы быть эффективным, контроль должен быть интегрирован с другими функциями управления.

В итоге контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечат ее выживание в будущем.

3. Соответствие делу

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно. Неподходящий механизм контроля может скорее маскировать, а не собирать критически важную информацию. Так, например, общепринято оценивать эффективность торговли путем установки некоторой квоты и сопоставления с нею реального объема продаж в долларах. Но это может привести фирму прямиком к огромным потерям, потому что на самом деле успех определяется не объемом продаж, а уровнем прибылей. Многие факторы могут привести к выполнению квоты при фактически низком уровне результативности торговли. Так, например, фирма может предложить необычно высокие скидки или необычайно большой объем послепродажного обслуживания, чтобы тем самым получить новые заказы, или же цены могут возрастать вследствие инфляции. В подобных ситуациях фирма будет терять деньги на каждой продаже, а не зарабатывать их.

4. Своевременность контроля

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть своевременным.

Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению.

Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов.

Помимо этого важнейшей целью контроля остается устранение отклонений прежде, чем они примут серьезные размеры. Таким образом, система эффективного контроля — это система, которая дает нужную информацию нужным людям до того, как разовьется кризис.

5. Гибкость контроля

Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к изменениям. Незначительные изменения планов редко бывают сопряжены с необходимостью серьезных изменений в системе контроля. Но без достаточной гибкости система контроля будет недейственна в тех ситуациях, для которых она предназначалась. Так, например если неожиданно возникает новый фактор издержек, вызванный необходимостью адаптации к недавно принятому законодательству, то до тех пор пока он не будет встроен в систему контроля фирмы, система контроля не сможет отслеживать производственные издержки.

6. Простота контроля

Как правило, наиболее эффективный контроль — это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Но самое важное состоит в том, что, если система контроля слишком сложна и люди, взаимодействующие с ней не понимают и не поддерживают ее, — такая система контроля не может быть эффективной. Избыточная сложность ведет к беспорядку, являющемуся синонимом потери контроля над ситуацией. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее.

Существует много примеров организаций, затративших большие средства на *разработку* изощренных методов контроля, которые, однако, никогда не применялись, потому что были чересчур сложны для людей, призванных их применять.

7. Экономичность контроля

Очень редко стремятся достичь при помощи контроля полного совершенства в работе организации, поскольку прогрессирующие усовершенствования и улучшения на последних этапах требуют непропорционально больших затрат усилий и средств.

Никогда не следует забывать, что все затраты, совершаемые организацией, должны приводить к увеличению ее преимуществ и доходов. Затраты средств должны приближать организацию к поставленным целям. Таким образом, если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые ею преимущества, организации лучше не использовать эту систему контроля вообще или же ввести менее тщательный контроль. Вообще, поскольку в контроле скрыто много побочных затрат, таких как затраты рабочего времени и отвлечение ресурсов, которые могли бы быть затрачены на решение других задач, то для того, чтобы контроль был экономически оправдан, отношение затрат к возможной прибыли у него должно быть довольно низким.

Конечно, для того чтобы определить реальное соотношение затрат и прибыли для системы контроля, необходимо рассматривать как долгосрочные аспекты, так и краткосрочные. если и существует какое-либо твердое правило контроля, то оно прежде всего состоит в том, что любой контроль, который стоит больше, чем он дает для достижения целей, не улучшает контроля над ситуацией, а направляет работу по ложному пути, что является еще одним синонимом потери контроля.

**Заключение**

Для того чтобы иметь представление о том, что делается, не нужно контролировать изо дня в день всех и вся. Вполне достаточно держать под контролем основные факты, от которых зависят результаты в узловых видах деятельности. Искусство руководства как раз и заключается в том, чтобы умело разработать процесс контроля. Для этого необходимо, во-первых, определить перечень возможных слабых звеньев во взаимодействии работников между собой и, во-вторых, продумать систему наблюдения за ходом работ каждого.

Процесс контроля осуществляется разными руководителями по-разному. Одни пытаются контролировать все и вся, а некоторые не контролируют вообще ничего. При выборе объема контроля требуется исходить из степени развития коллектива, а именно, чем ниже уровень знаний и опыта работников, тем объемней должен быть контроль, и наоборот, чем выше их профессионализм, тем больше обязанностей должен делегировать руководитель, в том числе, он должен отказываться от некоторого объема контроля, взамен на самоконтроль.

Если уровень контроля не соответствует уровню развития коллектива, то это отрицательно сказывается на производительности всей организации: во-первых, при более тщательном объеме, нежели требует ситуация, тратится драгоценное время руководителя, которое он мог бы использовать для чего-нибудь другого, с другой стороны, если не показать малоопытным работникам на текущие ошибки, то в следующий раз они могут повториться, следовательно, контроль должен быть текущим; во-вторых, постоянный контроль раздражает сотрудников, снижает мотивирующие факторы.

Таким образом, контроль завершает управленческий цикл и связывает результаты анализа отклонений от желаемого состояния объекта со всеми основными функциями менеджмента. По данным контроля производится корректировка ранее принятых решений, плановых заданий, нормативов, показателей или организационных условий их выполнения, т.е. осуществляется обратная связь в управленческом цикле.

**Список литературы**

1. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом. – М.: Гелан, 2001. – 411 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Экономист, 2006. – 670
3. Жигун Л.А. Менеджмент: современные основы организации контроля на предприятии. – М.: Феникс, 2007. – 470 с.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: - Учеб.пособие/Мн.: Новое знание, 2002. – 336 с.
5. Ли Якокка. Карьера менеджера. – Мн.: Попурри, 2001. – 416 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2000. – 704 с.
7. Молодчик А.В., Молодчик М.А. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание. Учебное пособие для вузов/ М.: ГУ ВШЭ, 2005. – 296 с.
8. Бурцев В.В. Управленческий контроль как система.//Менеджмент в России и за рубежом, 1999. № 5. Сычев Н. Контроль бизнеса – обязанность владельца бизнеса.//Управление компанией, 2004. № 12.
9. www.cfin.ru www.marketing.spb.ru