ПРИКАМСКИЙ СОЦИАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ

**Кафедра менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине: Основы менеджмента**

**на тему: «Контроль как функция управления»**

Выполнила: студентка II курса

заочного отделения

специальности «Менеджмент организации»

Касаткина Анастасия Павловна

Руководитель:

Сперанская Марина Владимировна

**Пермь 2009**

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 3

Глава 1 Сущность контроля 5

1.1. Определение контроля 5

1.2. Виды контроля 7

1.3. Процесс контроля 10

Глава 2 Анализ контроля на примере ООО «Электроника» 13

2.1. Характеристика предприятия 13

2.2. Анализ хозяйственной деятельности предприятия 14

2.3. Анализ контроля на предприятии ООО «Электроника» 18

Глава 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию контроля над

персоналом 26

Заключение 31

Список использованной литературы 33

Приложение 34

**ВВЕДЕНИЕ**

Планы не всегда выполняются так, как было задумано. Люди не всегда принимают делегированные им права и обязанности. Руководству не всегда удается должным образом мотивировать людей на достижение поставленных целей. Меняются условия окружающей среды, и организация должна соответственно к ним адаптироваться. Как же руководству организации удается, в конце концов, определить, достигло ли оно своих целей, как оно обнаруживает собственные ошибки и ошибки персонала и как оно определяет, когда организации должны начинать процесс адаптации. Ответ прост. Всё это достигается с помощью контроля. Контроль, попросту говоря, это процесс, при помощи которого руководство организации определяет, правильны ли его решения и не нуждаются ли они в известной корректировке.

В рыночных условиях, характеризующихся высокой неопределённостью и нестабильностью внешней среды, эффективное управление организацией предполагает гораздо больший спектр планов и объём контрольной и плановой работы, чем при плановой экономике. Усиление конкурентных отношений на мировых и отечественных рынках, стремительное развитие и смена технологий, растущая диверсификация бизнеса, усложнения бизнес-проектов и другие факторы обуславливают новые требования к системе внутреннего контроля коммерческой организации. В современных условиях внутренний контроль в российских организациях должен присутствовать на всех уровнях управления. В более широком смысле в конкурентной среде рыночных отношений эффективная система внутреннего контроля при прочих равных условиях – это гарантия успешной деятельности коммерческой организации.

В процессе контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер. Первый этап процесса контроля - это установка стандартов, т.е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании. На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения, только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой. Следующий этап - измерение результатов - является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать. Такими действиями могут быть изменения некоторых внутренних переменных системы, изменение стандартов или невмешательство в работу системы.

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.

Целью выполнения курсовой работы является рассмотрение контроля как функцию управления на примере

Для достижения цели необходимо реализовать следующие задачи: изучить функцию контроля, изучить способы определения контроля, рассмотреть виды контроля и процесс контроля, выявить эффективность контроля на предприятиях.

Предметом изучения является контроль как функция управления.

Объектом является

**ГЛАВА 1 СУЩНОСТЬ КОНТРОЛЯ**

**1.1. Определение контроля**

В процессе управления страной, отраслью, регионом, предприятием или организацией возникает множество не предусмотренных системой управления ситуаций и неопределённостей. Для устранения всех отклонений от намеченных целей, а также для достижения планируемых показателей реализуется функция контроля. Возникает потребность в осуществлении контроля.

Контроль – это часть управленческой деятельности, т.е. функция менеджера, заключающаяся в оценке соответствия и обнаружении несоответствия требованиям путем наблюдения и заключения, на основании соответствующих измерений, испытаний или проверок. Несоответствия обнаруживаются для коррекции.

Следует иметь в виду, что любой руководитель, независимо от ранга, должен рассматривать контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей. Функции планирования, организации, мотивации нельзя осуществлять в отрыве от функции контроля. Все они являются неотъемлемой частью общей системы управления, ведущей организацию к получению результата деятельности. Деятельность организации должна обеспечить получение требуемого результата, она всегда протекает как управляемый процесс. Отсюда следует необходимость осуществления предварительного, а также заключительного видов контроля.

В самом общем виде контроль можно рассматривать как процесс измерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов по отношению к запланированным.

При этом возможны два варианта:

1. совпадение фактически достигнутых результатов с запланированными, требуемыми;
2. несовпадение фактически достигнутых результатов с запланированными.

В первом случае – всё замечательно, работа соответствует плану или иным требованиям к ее осуществлению. Во втором – требуется принятие решения о необходимости коррекции.

Иногда контроль называют обратной связью.

Воздействуя на объект управления, получают информацию о новом состоянии. На основании этой информации принимают новые решения и осуществляют воздействия.

Под обратной связью подразумевают передачу данных о полученных результатах.

Пример: простейшим примером обратной связи является отчёт подчинённого руководителю о своей работе. Руководитель выявляет ошибки и просчеты подчиненного и корректирует его действия для исправления негативной ситуации. Система обратной связи позволяет руководителю выявить непредвиденные проблемы и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения в работе организации от наиболее эффективного пути ее движения к поставленным целям.

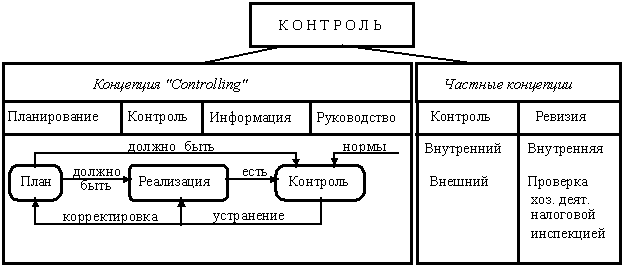


Рис.1 Основные концепции контроля

Все системы обратной связи включают одни и те же основные элементы и работают на одних принципах. Эти системы, во-первых, имеют цели; во-вторых, используют внешние ресурсы; в-третьих, преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования; в-четвертых, следят за значительными отклонениями от намеченных целей; в-пятых, корректируют эти отклонения для того, чтобы обеспечить достижение целей.

Некоторые организации создали целые системы контроля, задачей которых является обеспечение достижения плановых показателей в деятельности. То есть, система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями, определёнными первоначальными планами менеджмента, и реальными показателями деятельности организации.

Функцию контроля выполняет каждый руководитель – она является неотъемлемой частью его должностных обязанностей. Объектом контроля выступает организация.

Воздействуя на объект управления, получают информацию о новом состоянии. На основании этой информации принимают новые решения и осуществляют новые воздействия. Внутри организации контролю подвергаются проходящие в ней процессы и отдельные элементы системы. Например, предметом контроля производства является количество и качество продукции, соблюдение технологии, сроки выполнения работ. Менеджеры, отвечающие за финансы фирмы, контролируют ее доходы и расходы, сравнивают величину фактически полученной прибыли с ожидаемой. Менеджера по кадрам интересует все, что связано с людьми: нет ли опозданий, прогулов и других нарушений дисциплины, на какие работы нужен дополнительный персонал, довольны ли сотрудники своим положением в фирме. Таким образом, субъектами контроля в организациях являются менеджеры, однако субъектами контроля могут выступать и государственные органы.

Итак, контроль – это часть управленческой деятельности, то есть функция менеджера, задачей которой является количественная и качественная оценка и учёт результатов работы организации.

**1.2. Виды контоля**

В практике управления используются различные виды контроля. В основном их можно разбить на четыре группы:

* по времени осуществления;
* по степени охвата;
* по срокам проведения;
* по форме осуществления.

Рассмотрим первую группу, к которой относятся виды контроля, различаемые по времени осуществления. В неё входят:

* предварительный контроль;
* текущий контроль;
* заключительный контроль.

Предварительный контроль осуществляется до начала фактических работ по всем видам ресурсов. Основным средством предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения.

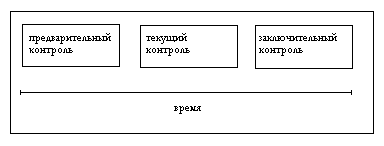


Рис.2 Виды контроля

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего объектом контроля является деятельность подчинённых. Его цель – исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа выполнена. Он, во-первых, дает руководителю информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предлагается проводить в будущем; во-вторых, за счет оценки качества выполненной работы способствует совершенствованию мотивации эффективности деятельности персонала.

Во второй группе – по степени охвата наблюдаемых явлений и процессов контроль делится на:

* общий (полный, сплошной);
* выборочный.

Общий контроль предполагает сплошное изучение производственно-хозяйственной деятельности, социально-экономического процесса.

Выборочный контроль получил наиболее широкое развитие в проверке соблюдения технологических процессов, прежде всего в изготовлении крупных партий деталей, массовом производстве. При его организации активно используются методы статистического контроля качества. Суть данного метода заключается в том, что проверке подвергаются особым образом отобранные из партии образцы продукции, а выводы делаются по всей партии.

В третьей группе, выделяющейся по установлению рациональных сроков проведения, различают следующие виды контроля:

* систематический;
* периодический;
* разовый.

Систематический контроль организуется в отношении наиболее важных, ответственных объектов производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Он проводится в заранее установленном режиме. При этом сроки проверок прямо зависят от степени важности процесса.

В обычной, повседневной производственно-хозяйственной деятельности используются преимущественно периодические формы контроля: проверка хода выпуска продукции, наличие материалов на складе, выход рабочих на работу. К этой же группе относится статистическая отчетность.

Особое место в управлении принадлежит разовому контролю. Он, как правило, проводится специализированными функциональными органами и направлен на всестороннюю проверку какого-либо отдельного аспекта или всей производственно-хозяйственной деятельности.

Четвёртой, заключительной группой является группа контроля, отличающаяся по форме осуществления. В ней выделяют следующие виды контроля:

* финансовый контроль;
* административный контроль;
* технический контроль.

Финансовый контроль проводится путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям. При этом в центре внимания находятся такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, эффективность капиталовложений, обеспеченность собственными средствами, финансовое состояние и др.

Административный контроль осуществляется за соответствием хозяйственных результатов показателям, запланированным в текущем бюджете: производится сравнение объема фактических и планируемых продаж; анализируются изменение доли фирмы на рынке – как в целом, так и по отдельным продуктам и сегментам рынка, состояние портфеля заказов. В то же время административный контроль направлен на решение стратегических задач и достижение намеченных целей путем наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов и тесно связан с перспективным планированием.

Технический контроль используется для проверки производственных параметров. Он необходим для своевременного устранения технических неполадок, проверки состояния оборудования.

**1.3. Процесс контроля**

В процессе контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе выпол­няется комплекс специализированных работ.

Первый этап процедуры контроля демонстрирует,насколько тесно взаимосвязаны функции контроля и планирования. Стандарты - это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей, установленных в процессе планирования.

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличают две очень важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, с помощью которого можно оценить результат выполненной работы. Конкретный критерий и определенный период времени (например, один год) называются показателями результативности. Пока­затели результативности точно определяют то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Легко установить пока­затели результативности для таких величин как прибыль, объем продаж, стоимость материалов, т.e. для таких. которые поддаются количественному измерению.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе руководство определяет, насколько достигнутые результаты соответствуют планируемым. В случае обнаружения отклонений от стандартов прини­мается решение о том, насколько они допустимы. Поэтому хороший стандарт системы контроля предполагает масштаб допустимых отклонений, в пределах которого отклонение получен­ных результатов от намеченных не должно вызывать тревоги.

Определение масштаба допустимых отклонений - вопрос кардинально важный. Если взять слишком большой масштаб - то возникающие проблемы могут приобрести грозные очертания. Но если взять слишком маленький масштаб, то организация будет реагировать на очень небольшие отклоне­ния, что весьма разорительно и требует много времени.

Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономным.

Основная цель контроля состоит в том, чтобы добиться такого положения, при котором процесс управления организацией действительно зас­тавлял бы ее функционировать в соответствии с планом.

После оценки полученных результатов процесс контроля переходит на третий этап

Третий этап**,** на котором менеджер должен принять какое-либо решение: устранить отклонение, пересмотреть стандарт или ничего не предпринимать.

Нe все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иног­да сами стандарты могут оказаться нереальными, потому что они осно­вываются на планах, а планы - это лишь прогнозы будущего и иногда они могут оказаться нереальными. При пересмотре планов должны пере­сматриваться и стандарты. Кроме того, иногда оказывается, что пла­ны трудновыполнимы. Поэтому стандарты необходимо пересмотреть в сто­рону понижения. Стандарты, требования которых выполнить очень трудно, фактически делают тщетными стремления работников и менеджеров достичь сформулированных целей и сводят на нет всю мотивацию.

И, наконец, возможен случай, когда сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигаются и, таким образом, можно продолжать измерять результаты, не изменяя стандарты и повторяя цикл контроля.

При разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей, т.к. контроль сильно действует на психологическое состояние работников. Часто имеет смысл сделать процесс контроля нарочно видимым, наглядным, т.к. цель контроля состоит не в том, чтобы зафиксировать ошибки или мошенничество, а в том, чтобы предупредить их и, в конечном счете, достичь поставленных целей.

Но наглядность контроля может вызвать отрицательный результат. Если сотрудники знают установленные стандарты и всю процедуру контроля, то они, как правило, стремятся зафиксировать измерения результатов ра­боты на уровне, который гарантирует наивысшее вознаграждение и в тех только областях, где проводятся измерения. Такой тип поведения называется поведением, ориентированным на контроль. Необходимо тщательно спроектировать систему контроля с учетом побочных эффектов, иначе она будет ориентировать сотрудников на то, чтобы хорошо выглядеть при про­ведении контрольных измерений, а вовсе не на то, чтобы достичь целей организации.

**ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КОНТРОЛЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «ЭЛЕКТРОНИКА»**

**2.1. Характеристика предприятия**

Организационно-правовой формой предприятия является общество с ограниченной ответственностью. Общая численность работающих в компании составляет 150 человек. Сфера деятельности компании: оптовая и розничная продажа оборудования для торговли и услуг по обслуживанию данного оборудования. Существует 5 направлений деятельности ООО «Электроника»:

- Контрольно-кассовая техника (продажа и обслуживание)

- Автоматизация предприятия (продажа и обслуживание)

- Торговое оборудование (производство и продажа)

- Кондиционеры и Холодильное оборудование (продажа, монтаж и обслуживание)

- Оборудование для предприятий общественного питания (продажа).

Организация работает под девизом «Все для торговли!» или «Магазин под ключ». Компания имеет разветвленную филиальную сеть по городу Перми и Пермской области (18 филиалов), располагаются филиалы по территориальному принципу.

Цель организации – получение прибыли от реализации продаваемых товаров и предоставляемых услуг.

Все операции для полноценной деятельности компания осуществляет самостоятельно без сотрудничества с другими фирмами, то есть своими силами: организуется закупка товаров у основных поставщиков по России.

Компания ООО «Электроника» существует на рынке города Перми и Пермского Края более 17 лет. За это время компания заняла достаточно устойчивое положение (а в некоторых направлениях – лидирующее) на рынке среди конкурентов.

С 2006 г. в структуре предприятия существует учебный центр, основная задача которого готовить кадры и повышать квалификацию собственных сотрудников, оказывать помощь партнерам и другим ЦТО, клиентам в освоении поставляемой им техники и программного обеспечения, порядку и правилам работы.

На сегодняшний день компания является лидером по продажам и техническому обслуживанию кассовой техники и другого оборудования для торговли и сферы услуг в г. Перми и Пермском крае. Проектирует и внедряет системы автоматизации торговых и учетных процессов на различных предприятиях города и края. Производит поставку техники и программного обеспечения (ПО), подготовку к эксплуатации, настройку ПО и сопровождение, техническое обслуживание оборудования - поддержание в рабочем состоянии, гарантийный, постгарантийный, капитальный, средний и текущий ремонты, доработку техники, обеспечение клиента сопутствующими расходными материалами (ценниками, чековой лентой, картриджами, ЭКЛЗ, запасными частями и др.).

С компанией, на протяжении многих лет, работают такие крупные Клиенты как: «Семья», «Добрыня», сеть аптек «Будь здоров», «Опека», «Лекарства Прикамья», «Таймер», ОАО «Уралсвязьинформ», ООО«Уралтелекомсервис», ОАО «МТС», ООО «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ», «Седьмой континент», «Крайпотребсоюз», «Сбербанк» сети АЗС «Арсенал», «ЛУКОЙЛ», Нытвенский Металлургический комбинат и др.

Профессиональные сотрудники обеспечивают оперативность работы, обеспечивают клиентов необходимым оборудованием и материалами, осуществляют техническую поддержку и ремонт. Индивидуальный подход в работе с каждым клиентом служит залогом многолетнего успеха на рынке.

* 1. **Анализ хозяйственной деятельности предприятия**

Разработана организационная структура компании, которая представляет собой определенную упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, которая создает условия для эффективного осуществления предприятием своей деятельности и достижения поставленных целей. Организационная структура развивается, и будет изменяться под воздействием особенности стратегии предприятия, его внутренней специфики и сложности и изменений во внутренней среде.

Управляющим организацией является директор (при наличии одного учредителя), которому непосредственно подчиняются:

- руководитель Центра технического обслуживания (ЦТО)

- зам. директора по коммерческим вопросам

- зам. директора по финансовым вопросам

- главный бухгалтер

- главный экономист

- руководители 5 направлений

- менеджер по персоналу

- менеджер по рекламе

- АХО (административно – хозяйственный отдел)

Финансовую службу на предприятии представляет зам. директора по финансовым вопросам, главный экономист и главный бухгалтер, в подчинении которого находятся 7 бухгалтеров и 3 кассира.

Заместителю директора по коммерческим вопросам подчиняются руководители направлений (продажи), отдел логистики (менеджер по логистике, кладовщики и водители – экспедиторы).

В непосредственном подчинении Руководителей направлений находятся офис- менеджер, менеджеры по продажам, инженеры или механики, системные администраторы или программисты (в зависимости от направления).

Руководитель ЦТО возглавляет работу инженеров по обслуживанию продаваемого оборудования.

Предприятие осуществляет оперативный и бухгалтерский учет результатов деятельности, предоставляет государственным органам информацию, необходимую для налогообложения и ведения общегосударственной системы сбора и обработки экономической информации.

Текущая деятельность любого предприятия может быть охарактеризована с различных сторон. В нашей стране основными оценочными показателями традиционно считаются объем реализации и прибыль. Помимо них в анализе применяют показатели, отражающие специфику производственной деятельности предприятия. По каждому из этих показателей в принципе может устанавливаться плановое значение или внутрипроизводственный норматив (ориентир), с которым и производится сравнение по истечении отчетного периода. Что касается динамики основных показателей, то наиболее информативные аналитические выводы формулируются в результате сопоставления темпов их изменения. В частности, в известном смысле является оптимальным следующее соотношение темповых показателей.

Оценку текущего состояния необходимо начинать с анализа имущественного положения предприятия, которая характеризуется составом и состоянием активов, которыми владеет и распоряжается предприятие для достижения своих целей. Оно изменяется с течением времени за счёт различных факторов, главным из которых являются достигнутые за истинный период финансовые результаты.

Анализ структуры имущества осуществляется на основе сравнительного аналитического баланса, который включает в себя и вертикальный, и горизонтальный анализ. Структура стоимости имущества даёт общее представление о финансовом состоянии предприятия. Она показывает долю каждого элемента в активах и соотношение заёмных и собственных средств, покрывающих их, в пассивах.

Сопоставляя структурные изменения в активе и пассиве, можно сделать вывод о том, через какие источники, в основном, был приток новых средств и в какие активы эти новые средства вложены. Исследуем имущественное положение ООО «Электроника» (ПРИЛОЖЕНИЕ 1)

Данные Приложения 1 свидетельствуют, что за исследуемый период имущество ООО «Электроника» увеличилось на 167392 рубля или 52,64%, в том числе за счёт уменьшения объёма основного капитала - на 4824 рубля и прироста оборотного капитала на 172216 рублей. В структурном отношении налицо преобладание оборотных активов, их доля возросла на 2,9 пункта и составила 97,36% наконец 2008 года. Однако в их составе произошли изменения в сторону увеличения дебиторской задолженности на 248017 рублей или 265,11%, а ее доля составила наконец 2008 г. 72,28%, что больше аналогичного показателя наконец 2006 г. на 41,13 пункта. Денежные средства в абсолютном и относительном измерении возросли, так, их размер увеличился на 61179 рублей, а их удельный вес в составе оборотных активов - на 9,07 пункта и составил 19,70%.

Запасы снизились наконец отчетного периода в абсолютном исчислении снизились на 136980 рублей или 78,33%, и составили 37894 рублей. Их доля в составе оборотных средств уменьшилась на 50,2% и составила 8,02%. Подобное изменение является негативным фактом в деятельности предприятия, так как запасы обеспечивают бесперебойность процесса реализации товаров.

Омертвление денежных средств в дебиторской задолженности требует дополнительного источника финансирования.

Пассивная часть баланса характеризуется преобладающим удельным весом заемных источников средств, но в целом их доля в течении всего анализируемого периода оставалась неизменной. Собственный капитал за исследуемый период увеличился на 74200 рублей, но его доля в общем объеме источников финансирования имущества сократилась на 1,1 пункта и составила 46,42% наконец 2008 года.

Заёмные средства у анализируемого предприятия представлены только кредиторской задолженностью, которая в абсолютном исчислении возросла на 93192 рубля или 55,85%.

В результате проведенного анализа можно сделать следующие выводы: имущество предприятия за исследуемый период увеличилось; преобладающее место в структуре имущества занимают оборотные средства, доля которых для предприятий торговли является высокой, особенно если учесть тот факт, что в их составе преобладает дебиторская задолженность, а доля запасов незначительна; среди источников формирования имущества преобладают заемные средства в форме кредиторской задолженности.

**2.3. Анализ контроля на предприятии ООО «Электроника»**

Работникам предприятия обеспечиваются безопасные условия труда, действует система оплаты труда с соблюдением гарантий, установленных действующим законодательством РФ и условий коллективного договора. Заработная плата представляет собой компенсацию трудового вклада работников в деятельность предприятия. В этой связи основная функция заработной платы определяется как мотивирование работников к эффективному труду. Задачи системы оплаты труда в ООО «Электроника» состоят в дифференциации заработной платы, которая, с одной стороны, мотивирует работников к эффективному труду, а с другой — должна быть экономически оправданной соответственно ценности результатов их работы.

Важнейшей предпосылкой установления базовой оплаты труда является его оценка. Оценка труда необходима для установления объективных различий отдельных рабочих мест с тем, чтобы сформулировать их квалификационные характеристики и определить справедливую форму вознаграждения за каждый конкретный вид труда. Считается, что не абсолютный уровень оплаты, а соотношения в оплате различных видов работ оказывают определяющее влияние на трудовую мораль и производительность.

Первым шагом в создании эффективного механизма стимулирования руководство предприятия считает четкое описание трудовых функций работника. Их анализ основывается на инвентаризации требований рабочего места и трудового процесса, способностей и потенциальных возможностей самого работника, на интервью при приеме на работу, в том числе и собственных его оценках и ожиданиях. Описание должностных функций составляется непосредственным руководителем при участии исполнителя. Полученный документ утверждается аттестационной комиссией с представителями кадровых служб и становится основным для последующих аттестаций, установления оплаты труда, принятия решений о продвижении или пересмотре должностных функций.

В структуру вознаграждения работников предприятия, компенсирующего их трудовой вклад, входят следующие компоненты:

1. базовая оплата по тарифным ставкам и окладам, которая устанавливается на основе тарифных договоров с учетом тяжести, содержания, ответственности, условий труда, рыночной конъюнктуры и других факторов;
2. надбавки и премии за результативность труда;
3. социальные выплаты, включающие ряд добровольных услуг предприятия (оплату транспорта, повышения квалификации, медицинских услуг, детских садов, страхования жизни и т. п.);
4. доплаты и компенсации за условия и тяжесть труда.

Эффективное управление персоналом невозможно без анализа адекватной информации, характеризующей различные аспекты состояния персонала, структуру и динамику персонала. ООО «Электроника» использует собственные показатели, отражающие специфику его деятельности и традиции – производительность труда, издержки на персонал, фонд зарплаты, квалификационный состав и другие.

Управление персонала занимает ведущее место в системе управления предприятия. Методологически эта сфера управления имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные методы и технологии – отбор персонала, адаптация, аттестация, карьера и другие.

В ООО «Электроника» работники знают друг друга, так как работают вместе не один год и, кроме того, существует жесткая система отбора при приеме на работу, поэтому люди, устраивающиеся на предприятие, либо увольняются сразу, либо остаются. Как правило, это происходит в период испытательного срока. Условия договора, которые подписывают с теми, кто выдержал испытание, жесткие.

Анализ трудовых показателей позволяет сделать вывод, что у ООО «Электроник» имеется достаточно большой трудовой потенциал, который в настоящее время используется не в полную силу.

К числу технологий управления развитием персонала относятся следующие: деловой оценки и аттестации персонала; управления деловой карьерой; управления кадровым резервом; обучения персонала и другие.

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места. На основании степени указанного соответствия в ООО «Электроника» решаются следующие основные задачи:

1. выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого работника;
2. разработка программы развития нового или работающего специалиста;
3. определение способов внешней и внутренней мотивации работника.

Содержание, методы и процедура комплексной оценки персонала, проводимые в ООО «Электроника» приводятся в Приложении 2.

Оценка персонала начинается с четко проработанной организационной подготовки, а затем она проводится в несколько этапов:

1. Сбор и обобщение предварительной информации на сотрудника.
2. Подготовка руководителя организации к оценочной беседе и проведение оценочной беседы с оцениваемыми сотрудниками.
3. Формирование руководителем экспертного заключения по результатам деловой оценки и его представление в экспертную комиссию.
4. Принятие решений экспертной комиссией по существу предложений, содержащихся в экспертных заключениях.

Таблица 2.1

Классификация факторов, учитываемых при оценке труда в ООО «Электроника»

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Содержание факторов |
| Естественно-биологические | Пол, возраст, состояние здоровья, умственные способности, физические способности, климат и др. |
| Социально-экономические | Состояние экономики, государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы, квалификация работника, мотивация труда, уровень жизни и др. |
| Технико-организационные | Характер решаемых задач, сложность труда, состояние организации производства и труда, условия труда, объем и качество получаемой информации и др. |
| Социально-психологические | Отношение к труду, психофизиологическое состояние работника, моральный климат в коллективе и др. |
| Рыночные | Развитие экономики, развитие предпринимательства, уровень и объем приватизации, акционирование организаций, конкуренция, инфляция, безработица и др. |

Оценка результатов труда – одна из функций по управлению персоналом в ООО «Электроника», направленная на определение уровня эффективности выполнения работ. Она является составной частью деловой оценки персонала наряду с оценкой его профессионального поведения и личностных качеств и состоит в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям и запланированным показателям.

В связи с разделением управленческого труда, результат труда руководителя выражается через итоги выполнение плана, а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников (уровень оплаты труда, мотивация персонала). Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей. В таблице 2.2 приведен перечень количественных показателей оценки результативности труда.

Таблица 2.2

Перечень показателей оценки результатов труда

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Перечень показателей оценки результатов труда |
| Руководитель | Прибыль, ее рост, оборот капитала, доля на рынке |
| Линейные руководители (начальники отделов) | Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре, динамика объема производства, динамика производительности труда, коэффициент текучести кадров, снижение издержек производства |
| Главный бухгалтер | Прибыль, оборачиваемость оборотных средств, уровень сверхнормативных запасов оборотных средств |
| Отдел кадров | Коэффициент текучести кадров и его динамика, количество вакантных мест, количество претендентов на одно вакантное место, показатели по обучению и повышению квалификации персонала |

Наряду с количественными показателями - прямыми, на предприятии используются косвенные факторы, влияющие на достижение результатов. К ним относятся: оперативность работы, напряженность, интенсивность, сложность, качество труда и т.п. Они характеризуют деятельность работника по критериям, соответствующим идеальным представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности, и о том, какие качества должны быть проявлены. Оценка персонала в ООО «Электроника» осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) и выполняется с помощью аттестации кадров.

Аттестация кадров – своеобразная комплексная оценка, учитывающая потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат. Аттестация, как процедура оценки персонала, существует в ООО «Электроника» со дня его основания и направлена на оценку работников по ряду критериев. Основные критерии: выполнение функциональных обязанностей, достигнутые результаты деятельности, личные качества (дисциплинированность, самостоятельность, умение, коммуникативность, ответственность и др.).

Аттестация – это форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника. Основные задачи аттестации работников:

1. развитие персонала и усиление мотивации труда;
2. определение соответствия работника занимаемой должности;
3. выявление перспективы его должностного роста, стимулирование повышения его профессиональной компетентности;
4. формирование резерва кадров на выдвижение на руководящие должности, возможности планирования должностного роста;
5. определение потребности в повышении квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки.

Процесс аттестации в ООО «Электроника» делится на 4 основных этапа.

На подготовительном этапе издается приказ о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии. Разрабатывается положение об аттестации; составляется список сотрудников, подлежащих аттестации; подготавливаются отзывы-характеристики (оценочные листы) и аттестационные листы на аттестуемых; информируется коллектив о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации. Аттестации проводится на основе графиков, которые доводятся до сведения аттестуемых не менее чем за месяц до начала аттестации, а документы на аттестуемых представляются в аттестационную комиссию за две недели до начала аттестации.

На этапе оценки сотрудника и его трудовой деятельности создается экспертная группа. В ее состав входят: непосредственный руководитель аттестуемого, 1-2 специалиста этого подразделения, работник кадровой службы. Экспертная группа осуществляет оценку показателей уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда аттестуемого.

Этап проведения аттестации заключается в заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители; рассмотрении всех материалов, представленных на аттестацию; заслушивании аттестуемых и их руководителей; обсуждении материалов аттестации, высказывании приглашенных, формировании заключений и рекомендаций по аттестации работников. Оценка деятельности работника, прошедшего аттестацию, и рекомендации комиссии заносятся в оценочный лист. Лист оценки деятельности и личностных качеств заполняется руководителем аттестуемого и представителем кадровой службы. Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом, подписываемым председателем и секретарем комиссии. Следующий этап принятие решений по результатам аттестации, где формулируется заключение с учетом:

1. выводов и предложений, изложенных в отзыве руководителя;
2. оценок деловых, личностных и иных качеств аттестуемого и их соответствия требованиям рабочего места;
3. оценок деятельности аттестуемого, роста его квалификации;
4. мнений каждого члена комиссии, высказанных при обсуждении деятельности аттестуемого;
5. сравнения материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характера изменений данных;
6. мнения самого аттестуемого о своей работе, о реализации своих потенциальных возможностей.

Особое внимание в ООО «Электроника» обращается на соблюдение аттестуемыми трудовой дисциплины. Аттестационная комиссия дает рекомендации по продвижению аттестуемого на вышестоящую должность, поощрению за достигнутые успехи, увеличению заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др.

Общая результирующая оценка аттестации, проведенной в ООО «Электроника» в январе 2009 году, выглядит следующим образом:

1. Не участвовали в аттестации – 10 чел. (2 чел. – в отпуске по уходу за ребенком, 8 чел. – период работы на предприятии менее 1 года)
2. Прошли аттестацию – 60 чел., из них:
   * аттестованы - 56 чел.;
   * аттестованы с условием устранения недостатков -2 чел.;
   * не аттестованы – 2 чел.;
   * зачислены в резерв на выдвижение – 7 чел
   * направлены на повышение квалификации, переподготовку -4 чел.

Результаты аттестации позволяют руководству ООО «Электроника» оценить в целом кадровый потенциал сотрудников для формирования и реализации целенаправленной кадровой политики.

Таким образом, аттестация кадров является комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника, и проводится силами аттестационной комиссии.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОНТРОЛЯ НАД ПЕРСОНАЛОМ

Высокопродуктивная работа организации зависит не только от качественного состава персонала ООО «Электроника», но и от управления его актуальными и потенциальными профессиональными возможностями, профессиональным опытом. В организации важно не только знать, кто что может и кто на что способен, но и сделать так, чтобы талант и профессиональные качества человека были вовремя замечены и востребованы.

Деловая карьера – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнение следующих основных задач:

1. достижение взаимосвязи цели деятельности ООО «Электроника» и отдельного сотрудника;
2. обеспечение планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей;
3. обеспечение открытости процесса управления карьерой;
4. устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
5. формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
6. изучение карьерного потенциала сотрудников;
7. обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
8. определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Для ООО «Электроника» приоритетными должны быть типичная и устойчивая формы индивидуальной карьерной стратегии. Этого можно достичь при наличии системы и механизма управления карьерой персонала. Они призваны обеспечивать и обусловливать детерминацию карьеры персонала исключительно уровнем профессионализма, личностными качествами и результатами деятельности. Это те критерии, которые предопределяют ценность работника для организации, общества и государства.

Планирование и контроль деловой карьеры должны заключатся в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Наличие продуманной и научно обоснованной должностной структуры ООО «Электроника» – необходимое условие и важнейший фактор реализации технологии управления карьерой. Они задают формальное карьерное пространство, в котором происходит изменение должностного статуса служащего, формируется потребность в необходимых профессиях и специальностях, накапливаются профессиональный опыт и способности персонала.

В целях эффективного управления персоналом роль кадровой службы ООО «Электроника» должна быть изменена, прежде всего, повышен ее статус.

Эффективное управление деловой карьерой положительно влияет на результаты деятельности, что наглядно показано на рисунке 3.

Оптимизация управления деловой карьерой

Повышение стабильности кадров МУП

Рост удовлетворенности работников рабочим местом

Рост объемов работ и услуг ООО «Вертикаль»

Повышение качества работ и услуг ООО «Вертикаль»

Увеличение доходов ООО «Вертикаль»

Сокращение затрат на набор кадров

Рост квалификационного уровня работников

Сокращение расходов на обучение работников

Рисунок 3 - Влияние оптимизации деловой карьеры на результаты работы

Система управления в ООО «Электроника» должна обеспечивать формирование наиболее оптимальных типовых схем карьерного движения, их открытости для ознакомления, условий продвижения, материального и морального вознаграждения. Кроме того, рекомендуется предусмотреть в системе управления должностной карьерой и персональную ответственность отдела кадров за создание и поддержание безупречной репутации организации и в целом авторитета предприятия при нарушении установленных процедур и правил управления карьерой.

Таким образом, важным условием управления карьерой персонала должно быть наличие подготовленных специалистов кадровой службы, которые бы в совершенстве знали содержание этой кадровой технологии. Основные усилия в кадровой политике должны сосредоточиваться на создании хорошо подготовленного резерва кандидатов на должности руководителей ООО «Электроника» в сжатые сроки освоить новый участок работы и обеспечить эффективное решение стоящих перед ними производственных задач. При этом упор необходимо делать на создание резерва не «вообще» подготовленных кандидатов, а на руководителей вполне определенного типа и уровня управления с учетом новых подходов к организации работы.

По своему качественному и количественному составу резерв руководящих кадров должен отвечать действующим организационно-штатным структурам ООО «Электроника» с учетом перспектив их развития. Резерв создается на все без исключения должности руководителей, осуществляющих функции управления на конкретном уровне.

Важную роль в управлении процессом формирования и использования кадрового резерва ООО «Электроника» играют гласность и коллегиальность. Целесообразно оглашение списков кандидатов в резерв, создание возможности каждому сотруднику высказать свои замечания и предложения по кандидатурам.

Необходимо наличие обратной связи, т.е. учет мнения кандидатов в резерв, способствует дальнейшему укреплению и развитию необходимо учитывать коэффициент резерва – число кандидатур, включенных в резерв в расчете на каждую должность. Это должно определяться, исходя из конкретных условий и возможностей предприятия. Вместе с тем на каждую руководящую должность целесообразно иметь как минимум две-три кандидатуры независимо от качества деятельности работающего на ней руководителя.

Для повышения эффективности работы ООО «Электроника» мною разработан план организационно-технических мероприятий по совершенствованию работы с персоналом предприятия на 2009-2010 годы, который представлен в ПРИЛОЖЕНИИ 3.

В настоящее время наибольшую возможность применения компьютерных средств и автоматизации должны иметь кадровые технологии оценки, отбора, подбора, тестирования и контроля персонала. Достаточное компьютерное и программное обеспечение должны получить всевозможные тесты, способствующие оценке профессионализма персонала. Автоматизация кадровых процессов и кадровых технологий в ООО «Электроника» позволит:

1. обеспечить оперативное получение объективной информации о состоянии и тенденциях развития деловых и личностных характеристик персонала ООО «Электроника»;
2. своевременно выработать и принять необходимые управленческие решения в практике работы с персоналом;
3. определить и применять адекватные состоянию кадровых процессов кадровые технологии, которые приведут к необходимому результату работы предприятия.

Основываясь на предыдущем анализе, можно утверждать, что основными проблемами повышения эффективности работы и обеспечения качественного состава работников предприятия являются следующие (в соответствии с ПРИЛОЖЕНИЕМ 4).

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Контроль является неотъемлемой функцией управления организацией.

Контроль – это процесс обнаружения несоответствия фактически достигнутых результатов плановым и коррекция несоответствия.

Существуют различные виды контроля. Его разделяют на четыре группы:

1. по времени осуществления: предварительный, текущий, заключительный:
2. по степени охвата: общий, выборочный;
3. по срокам проведения: систематический, периодический, разовый;
4. по форме осуществления: финансовый, административный, технический.

Итак, контроль – это процесс, основанный на проведении наблюдений и измерений, сравнении со стандартными показателями и коррекции несоответствий в деятельности.

Исходным условием для осуществления процесса контроля является определение целей контроля или использование плановых показателей. Чтобы определить, насколько эффективно выполняется работа в реальности, менеджер должен обладать полной информацией о рабочем процессе. Поэтому на втором этапе процесса контроля обязательно проведение наблюдений и измерение фактических показателей. На следующем этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом он должен понимать, насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. Четвертый и последний этап процесса контроля заключается в проведении коррекции деятельности по результатам контроля, т.е. в регулировании.

Для оптимального решения задач организации контроль должен соответствовать определенным требованиям, а именно, быть: действенным, гибким, систематическим, комплексным, экономичным, гласным, своевременным и понятным. Соответствие контроля этим характеристикам делает его действенным и эффективным.

Никто не заставляет компании внедрять инновации в сфере контроля. Но если есть внутренняя потребность менеджмента в достоверной и объективной информации о работе компании, если руководство хочет принимать обоснованные управленческие решения, то выход один – внедрение новых методов, технологий и форм организации контроля и регулирования деятельности: TQM, контроллинга и самоконтроля персонала.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- 3-е изд., - М.: ТК Велби, Изд-во проспект, 2006 – 504 с.
2. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. Пособие. – Мн.: Мисанта, 2003. – 624 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент/пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2003. – 752 с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: 2-е изд. – М.: Дело, 2004. – 800 с.
5. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: учебник. – 5-е изд., - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 556 с.
6. Турчинова А.И. - Управление персоналом: Учебник. /Общ. ред. – М.: Изд-во РАГС, 2003.
7. www.lib.mabico.ru
8. www.5ballov.ru

ПРИЛОЖЕНИЕ

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

План организационно-технических мероприятий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Раздел | Содержание мероприятий | Основные результаты |
| Совершенствование структуры | Оптимизация численности персонала, вертикальных и горизонтальных связей | Новая рациональная организационная структура управления  Новое штатное расписание |
| Система отбора персонала | Определение потребности в кадрах  Выработка критериев для отбора кадров  Разработка процедур отбора | Положения о структурных подразделениях, должностные инструкции  Форма анкеты для получения первичной информации о кандидатах  Методы отбора, формы регистрации работы (журналы, бланки), контроль |
| Адаптация работников | Подготовка правил поведения, содержащих информацию о ООО, стандартах и культуре поведения  Программа введения работников в организацию | Справочник для работников  Рекомендации по реализации процедуры введения новых работников  Программа по закреплению кадров  Положение о порядке и организации работы по адаптации новичков, поступивших на работу в ООО «Вертикаль» |

**Продолжение приложения 3**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Обучение персонала | Разработка программ обучения для новичков, руководителей, постоянного персонала, резерва на выдвижение | Планы и программы обучения по направлениям (численность, сроки, виды обучения, оплата и пр.)  Оценка эффективности обучения |
| Раздел | Содержание мероприятий | Основные результаты |
| Оценка результатов работы персонала | Разработка стандартов деятельности работников  Разработка процедур аттестации и оценки персонала | Анализ выполнения стандартов  Положение о проведении аттестации  Формы и бланки по аттестации  Формы индивидуальных отчетов |
| Система стимулирования | Проведение опросов по вопросам отношения к своей работе  Разработка Положения о премировании  Создание фонда экономического стимулирования | Результаты проведенных опросов Формы морального стимулирования  Формы, методы оценки показателей для материального поощрения  Фонд планового и разового премирования персонала |
| Повышение сотрудничества | Практика торжественного награждения отличившихся  Празднование знаменательных дат | Планы торжественных мероприятий Информационные материалы о результатах работы |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 4**

Пути решения поставленных проблем

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Проблема | Способы решения |
| 1 | Снижение роли кадровой службы | Переопределение организационного статуса, роли, полномочий и ответственности кадровых служб внутри организации |
| 2 | Низкое организационное и нормативно-правовое обеспечение деятельности кадровой службы | Разработка типовых форм документов (приказов, договоров, графиков, анкет, справок и др.).  Разработка положений об отделах и должностных инструкций, регламента работы |
| 3 | Отсутствие инструментов ответственности и контроля в отношении кадровых решений | Создание Совета по кадровой политике  Разработка организационно-экономических мероприятий по работе с персоналом  Подготовка и проведение аттестации |
| 4 | Отсутствие организационного обеспечения кадровой политики | Утверждение планов работы Совета по кадровой политике  Разработка методики анализа кадровой ситуации  Подготовка методических рекомендаций по работе кадровых служб |

**Продолжение приложения 4**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 5 | Несовершенная и неудовлетворительная система найма и отбора кадров | Создание профессиональных и психологических моделей должностей  Подбор методик профессионально-психологической диагностики по группам должностей  Формирование информационной базы данных о выпускниках учебных заведений  Осуществление мониторинга карьеры выпускников |
| 6 | Низкое качество профессиональной подготовки и повышения квалификации | Подготовка и реализация мероприятий по подготовке кадров  Проведение дистанционного обучения  Разработка образовательных программ для самостоятельной подготовки служащих  Объединение стажировок и семинаров в единый процесс повышения квалификации  Создание банка данных учебных заведений по подготовке и повышению квалификации  Разработка и размещение в учебных заведениях заказов по обучению  Мониторинг и анализ эффективности переподготовки и повышения квалификации |

**Продолжение приложения 4**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 7 | Неэффективная система стимулирования труда и социально-правовой защиты работников | Анализ индивидуальных затрат труда и их влияния на результаты стимулирования  Проведение опроса для выявления отношения к системе стимулирования  Совершенствование системы оплаты труда |
| 8 | Неудовлетворительная работа с резервом, планирование карьеры | Проведение открытого конкурса в резерв  Разработка системы подготовки резерва  Организация обучения и стажировки резерва  Составление планов карьеры на основе замещения должностей сотрудников, уходящих на пенсию |