**Введение**

Время, в которое мы живем, - эпоха перемен. Наше общество осуществляет исключительно трудную, во многом противоречивую, но исторически неизбежную и необратимую перестройку. В социально-политической жизни это переход от тоталитаризма к демократии, в экономике - от административно-командной системы к рынку, в жизни отдельного человека - превращение его из “винтика” в самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности. Такие изменения в обществе, в экономике, во всем нашем жизненном укладе сложны тем, что они требуют изменения нас самих.

Важная часть этого изменения, как показывает мировой опыт, - постижение науки и искусства менеджмента.

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 людбми 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 непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Процесс управления (менеджмент) имеет четыре взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация и контроль. планирование организация мотивация контроль планирование.

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача - обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Точнее говоря, процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции.

**Сущность и содержание функций менеджмента**

Одним из основных компонентов, составляющих содержание управления, являются функции. Таким образом, для выполнения той или иной относительно простой работы необходимо заранее определить, что нужно в итоге получить, как организовать дело, мотивировать и проконтролировать его выполнение. Это и есть функции управления. Хотя со временем техника управления и усовершенствовалась, основополагающие управленческие функции остались сравнительно неизменными.

Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности - это совокупность функций, связанных единым управленческим циклом. В этом суть процессного подхода к исследованию функций менеджмента.

Анри Файоль, которому принадлежит разработка теории административного управления, в начале ХХ в. выделил пять исходных функций, или элементов, административного процесса: предвидение, организация, распорядительство, согласование, контроль.

Но очень часто говорят лишь о четырех функциях управления - планирование, организация, мотивация и контроль.

Концепция российского менеджмента как процесса выполнения взаимосвязанных функций планирования, организации, координирования и регулирования, мотивации, контроля объединила ряд теорий управления, в частности, школу научного управления, административную теорию, бихевиористическую школу, исследующую тенденции поведения людей исходя из развития потребностей и формирующейся теории мотивации. В дельнейшем развитии процессная модель менеджмента уточнялась и расширялась, углублялась вследствие применения к менеджменту методологии системного и ситуационного подходов, социологических исследований, экономико-математических методов и моделирования.

Сущностная характеристика менеджмента - это функция или вид деятельности по руководству людьми. Эту особенность любого вида управления отмечала Мэри Паркер Фоллет в определении менеджмента как обеспечения выполнения работы с помощью других лиц. В процессе развития менеджмента сущность управления получила трактовку “воздействия” на людей для согласования и упорядочения их действий в совместном труде посредством мотивации поведения.

Наиболее полное содержание менеджмента как процесса отражают основные функции, выступающие общим условием управления социальными и социально-экономическими процессами. Процесс воздействия будет реальным при его завершении в производственно-хозяйственной деятельности, где применяются любые средства взаимодействия: цели, стратегии, методы, структуры управления. Поэтому процесс управления может быть рассмотрен как процесс взаимодействия субъекта и объекта управления, где реализуются идеи субъекта, т.е. менеджера. Данная группа функций объединяется процессом выработки и реализации управленческого решения, имеющим универсальные этапы в определенной их последовательности, которые можно трактовать как группы функций менеджмента, т.е. видов деятельности по выработке и реализации управленческих решений.

Сущностная особенность менеджмента обуславливает наличие менеджера - субъекта управления, профессионального управляющего, прошедшего специальную подготовку, дающую ему право на выполнение функций по руководству людьми.

В рыночных условиях должны закрепляться не только функции, но и ресурсы, связанные с выполнением данных функций и принятием решений, конкретные виды ответственности за результативность менеджмента.

**Характеристика основных функций менеджмента**

Концепция управления как процесс взаимосвязанных функций помогла синтезировать подходы школы научного управления, направлений административной и бихейвиористской школ в единую модель.

Модифицирование и уточненное при помощи теорий систем и ситуационного подхода представление управление в виде процесса является, вероятно, всё еще наиболее широко принятой моделью управления. Поэтому необходимо более глубокое понимание функций управления- планирования, организации, мотивации и контроля.

Одной из первых функций менеджмента является стратегическое планирование. Оно представляет собой процесс выбора целей для организации и решения о том, что следует сделать для их достижения, кроме того, обеспечивает основу для всех управленческих решений. Стратегические планы должны разрабатываться с общефирменных, а не с индивидуальных позиций. Ключевыми компонентами стратегического планирования являются цели, указания для принятия решений и основные этапы процесса планирования. Цели в свою очередь должны быть конкретными и измеримыми, ориентированными во времени, долгосрочными или краткосрочными, достижимыми и перекрёстно поддерживающимися. Важное значение имеет связь между ценностями, которых придерживается высшее руководство, и общефирменными целями. Ценности руководства проявляются в целях организации. Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого руководство оценивает изменения во внешней среде и изучает внешние возможности опасности, могущие помочь или затруднить достижение целей организации. Руководство должно определить сильные внутренние и слабые стороны организации, чтобы эффективно осуществлять планирование. Другая функция менеджмента – организация. Именно от организации, от правильно поставленных её стратегий в конечном итоге зависит эффективное решение поставленных перед организацией задач. Как основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности людей для достижения целей. При реализации данной функции оперируют категориями: процесс, система, коммуникации, организационно-стабилизационные методы и организационно-распорядительные средства. Организация как функция менеджмента формирует объект, совершенствует его, разрабатывает режимы функционирования, создает механизмы адаптации в изменениях внешних и внутренних связей в системе управления. Поэтому организация управления - формирование условий устойчивости и гибкости социально-экономической системы на основе комплексного подхода с учетом системных и ситуационных факторов.

Содержание функции организации управления предполагает формирование и обоснование набора видов работ, необходимых для выполнения организуемой деятельности, определение по каждому виду деятельности: компетенции, т.е. возможностей или границ действий и принятия решений; полномочий, т.е. прав на принятие решений; ответственности, т.е. меры и формы ответственности и санкций за последствия принятых решений. На базе этих данных устанавливаются перечень и профессиональный состав персонала, и создается система информационного обеспечения. При этом формируются уровни управления, подразделения или звенья по уровням управления и система связей между ними. Звено системы управления рассматривается как обособленный элемент по критерию специализации и комбинации функций по объему и масштабу полномочий управления. В качестве звена может выступать должность отдел, служба, подразделение. Состав звеньев в системе управления разнообразен. Приоритет при характеристике звена отдается критериям вида функций и объема полномочий.

По таким критериям различают линейные звенья (руководитель фирмы, цеха), функциональные (планово-экономический отдел), линейно-функциональное звено (главный инженер), функционально-линейное звено (руководитель творческой группы). Следует отметить, что связи между звеньями и место звена в иерархии системы управления определяются критериями формирования системы, среди которых важнейшими выступают: целесообразность интеграции функций, управляемость, производственные и жизненные циклы изделий.

Следующая функция управления это мотивация.Мотивация как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. В процессе мотивации предполагается использование определенной последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей - интересы людей - мотивы деятельности - действия людей.

В качестве мотивов могут выступать причастность к крупной компании, к решению значимых проблем, заинтересованность в интересных коммуникациях, потребность в формировании карьеры. Можно сказать, что мотивы, побуждающие человека к активной, производительной, творческой работе, многогранны, как многогранен сам человек и общественные отношения, которые оказывают на него воздействие.

Мотивационный подход к поведенческой деятельности является центральной функцией менеджмента. Менеджер воздействует на другого человека через его реальные цели, жизненные установки и ожидания, создавая эффективную мотивацию производственной деятельности работника. В качестве примера можно указать особенности мотивации разных категорий самих управленцев. Мотивация специалистов - ориентация на профессиональный рост, накопление знаний; они предпочитают, чтобы их оценивали профессионалы.

Мотивация через потребности отражает процесс их возвышения от простых (пища, жилище, безопасность) до сложных (самоутверждение, самосовершенствование, самоуправление). Если мотивация основана на удовлетворении высших потребностей, то такой человек склонен к самоуправлению. Для удовлетворения высших потребностей предварительно должны быть удовлетворены первичные потребности, и необходима высокая производственная и управленческая культура. Вследствие доминирующей роли социально-экономических условий, различные методы мотивации могут оказываться эффективными даже тогда, когда они основываются на некорректных допущениях (например, концепции “экономического человека” Адама Смита). Современные теории мотивации основаны на результатах психологических исследований. Элементы психологии были введены в теорию управления в работах Элтона Мэйо - основателя поведенческой школы теории управления. Таким образом, все современные теории мотивации (Маслоу, МакКлелланда, Герцберга) делают основной упор на определение перечня и структуры потребности людей.

И, наконец, четвёртая основная функция менеджмента - это контроль.

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижения целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьёзными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности. Контроль является процессом установления отклонений от предусмотренных величин и действий людей в процессе труда. Контроль имеет двоякий характер, с одной стороны – это элемент каждой общей функции менеджмента, с другой - это самостоятельная функция управления, так как деятельность по контролю представляет собой её самостоятельный вид. Как и другие функции управления, контроль подразделяется на несколько видов. По времени осуществления контроль делится на предварительный, текущий и заключительный. По масштабам контроля: полный и выборочный. По целям контроль различают на оперативный и стратегический.

Контроль оказывает сильное влияние на поведение системы. Неудачно спроектированные системы контроля могут сделать поведение работников ориентированным на них, т. е. люди будут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей.  **Контроль**

***Сущность и смысл контроля***

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, при успешном функционировании организации. Без него начинается хаос, и объединить деятельность каких-либо групп становиться невозможно. Важно и то, что уже сами по себе цели, планы и структура организации определяют её направление деятельности, распределяя её усилия тем или иным образом и направляя выполнение работ. Контроль, таким образом, является неотъемлемым элементом самой сущности всякой организации. Это и дало основание Питеру Друкеру заявить: “Контроль и определение направления - это синонимы”. Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей.

Конечно, то обстоятельство, что контроль оказывает сильное и непосредственное воздействие на поведение, не должно вызывать никакого удивления. Менеджеры часто намеренно делают процесс контроля нарочито видимым, чтобы оказать воздействие на поведение сотрудников и заставить их направить свои усилия на достижение целей организации.

К сожалению, хотя большинство менеджеров хорошо знают о том, что процесс контроля может быть использован для оказания положительного воздействия на поведение сотрудников, некоторые забывают о возможностях контроля вызывать непреднамеренные срывы в поведении людей. Эти негативные явления часто являются побочными результатами наглядности действия системы контроля.

Проблем, возникающих вследствие воздействия системы контроля, можно избежать, задавая осмысленные приемлемые стандарты контроля, устанавливая двустороннюю связь, задавая напряженные, но достижимые стандарты контроля, избегая излишнего контроля, а также вознаграждая за достижение заданных стандартов контроля. Поведение людей, естественно, не единственный фактор, определяющий эффективность контроля. Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, направлен на достижение конкретных результатов, гибок, своевременен, прост и экономичен.

Когда организации осуществляют свой бизнес на зарубежных рынках, функция контроля приобретает дополнительную степень сложности.

Контроль на международном масштабе является особенно трудным делом из-за большого числа различных областей деятельности и коммуникационных барьеров. Результативность контроля можно улучшить, если периодически проводить встречи ответственных руководителей в штаб-квартире организации и за границей. Особенно важно не возлагать на иностранных управляющих ответственность за решение тех проблем, которые от них не зависят.

**Положительные и отрицательные стороны контроля**

Планы и организационные структуры - это лишь картины того, каким хотелось бы видеть будущее руководству. Множество разнообразных обстоятельств может воспрепятствовать тому, чтобы задуманное реализовалось. Изменение законов, социальных ценностей, технологии, условий конкуренции и других переменных величин окружающей среды могут превратить планы, вполне реальные в момент из формирования, через некоторое время в нечто совершенно недостижимое. Кроме того, даже самые лучшие организационные построения имеют свои изъяны. Специализация и разделение труда, например, могут породить проблемы координации, трения между отдельными бригадами и рабочими группами, скучную работу с отсутствием мотивации.

Ошибки и проблемы, возникающие при анализе ситуации внутри организации, переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий окружающей среды и поведения людей. Таким образом, одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация безусловно обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.

Равно важной является и положительная сторона контроля, состоящая во всемерной поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. Сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными, т. е. отвечая на вопрос “Насколько мы продвинулись к поставленным целям?”, руководство организации получает возможность определить, где организация добилась успехов, а где потерпела неудачу. Другими словами, один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективно способствовали достижению её общих целей. Именно так мелкие фирмы определяют, в каких областях им расширяться и заключать контракты. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, появляется возможность достаточно быстро адаптировать организацию к динамическим требованиям внешней среды и обеспечить тем самым наибольшие темпы продвижения к основополагающим целям организации.

**Широта контроля**

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 “контролёром”, 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.

Контроль есть фундаментальнейший элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации. Это обстоятельство станет более понятным после подробного анализа трёх основных видов контроля: предварительного, текущего и заключительного. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

**Основные виды контроля**

**Предварительный контроль**

Контроль напоминает айсберг, большая часть которого, как известно, скрыта под водой. Некоторые наиболее важные виды контроля данной организации могут быть замаскированы среди других функций управления. Так, например, хотя и планирование, и создание организационных структур редко относят к процедуре контроля, они как таковые позволяют осуществлять предварительный контроль над деятельностью организации. Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ.

Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация (не создание, а именно реализация) определённых 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 чёткие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчинённых, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, всё это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В организациях предварительный контроль используется в трёх ключевых областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счёт 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 путём установления справедливых размеров выплат и компенсации, 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 приступить к фактическому исполнению своих обязанностей. Курс предварительного обучения повышает вероятность того, что нанятые работники будут трудиться эффективно.

Очевидно, что сделать высококачественную продукцию из плохого сырья невозможно. Поэтому промышленные фирмы устанавливают обязательный предварительный контроль используемых ими материальных ресурсов. Контроль осуществляется путём выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. Один из способов предварительного контроля в этой возможности поставлять материалы, соответствующие техническим условиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет, который позволяет также осуществить функцию планирования.

Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он даёт уверенность: когда организации потребуются наличные средства. Эти средства у неё будут. Бюджеты устанавливают также предельные значения затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

В процессе предварительного контроля можно выявить и предвидеть отклонения от стандартов в различные моменты. Он имеет разновидности: диагностический и терапевтический.

Диагностический контроль включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т.п., указывающие на то, что в организации что-то не в порядке.

Терапевтический контроль позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры.

**Текущий контроль**

Как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчинённые сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчинённых, 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 серьёзные 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.

Обратная связь, в том смысле, в каком этот термин используется в курсовой работе, это данные о полученных результатах. Простейшим примером обратной связи является сообщение начальника подчинённым 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.

Контроль при помощи систем обратной связи не является изобретением теории управления организациями. Такие системы – одно из наиболее широко распространённых явлений природы. Все живые организмы для того чтобы выжить, используют системы контроля на базе обратной связи. Поддержание внутренней температуры тела не уровне 36,6С достигается при помощи автоматической исключительно сложной системы контроля с обратной связью.

Все системы обратной связи (биологические или организационные) состоят из одних и тех же фундаментальных элементов и работают на одних и тех же принципах.

Системы контроля с обратной связью, используемые в управлении, во многом схожи. Они влияют на “ входы”, чтобы достичь требуемых характеристик на “выходе”. “Входом” для организационных систем с обратной связью являются все виды ресурсов: материальных, финансовых и человеческих. “Выходом” таких систем являются товары или услуги. Большинство организационных систем контроля с обратной связью относятся к открытым, или незамкнутым системам. Внешний для таких систем элемент - руководитель-менеджер, регулярно воздействует на эту систему, внося изменения, как в её цели, так и в функционирование. В управлении необходимы системы именно открытого типа, поскольку на организацию оказывают воздействия очень много переменных величин.

Отклонения, на которые система должна реагировать, чтобы достичь своих целей, могут вызываться как внешними, так и внутренними факторами. К числу внутренних факторов следует отнести проблемы, связанные с переменными величинами: цели, структура, задачи, технология и люди. Внешние факторы - это всё то, что воздействует на организацию из окружающей её среды: конкуренция, принятие новых законов, изменение технологии, ухудшение общей экономической ситуации, изменения системы культурных ценностей и многое другое, что рассматривалось мною ранее. Вполне допустимо рассматривать управление в основном как попытку обеспечить функционирование организации в качестве системы с эффективной обратной связью, т. е. как системы, обеспечивающей выходные характеристики на заданном уровне, несмотря на воздействие внешних и внутренних отклоняющих факторов. Однако, хорошее управление выходит далеко за рамки простого стремления обеспечить статус кво и адекватно реагировать на возникающие проблемы. Если организация не стремиться адаптироваться и усовершенствовать свою деятельность, изначально заняв активную позицию, она вряд ли останется эффективной в долгосрочном плане.

**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 определённого заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми.

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, по мнению профессора Уильяма Ньюмена, специализирующегося по вопросам управления, он имеет две важные функции. Одна состоит в том, что заключительный контроль даёт 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 реалистичны были составленные 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 определённого уровня результативности, то, очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно. По словам Ньюмена, измерять результативность и давать соответствующие вознаграждения необходимо “для того, чтобы сформулировать будущие ожидания о существовании тесной связи между фактическими результатами и вознаграждением”.

**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 реализуется комплекс различных мер.

**Установление стандартов**

Первый этап процедуры контроля демонстрирует, насколько близко, в сущности, слиты функции контроля и планирования. Стандарты – это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддаётся измерению. Эти цели явным образом вырастают из процесса планирования. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации.

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличают две важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок. В которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Конкретный критерий и определённый период времени называются показателями результативности. Он точно определяет то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Подобные показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие важные вопросы: “Что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей?” и “Что осталось не сделанным?”

Относительно легко установить показатели результативности для таких величин как прибыль, объём продаж, стоимость материалов потому, что они поддаются количественному измерению. Но некоторые важные цели и задачи организаций выразить в числах невозможно.

Например, повышение морального уровня, рассматриваемое в качестве цели. Выразить в числовых показателях очень трудно или зачастую вообще невозможно. Невозможно точно приписать тому или иному уровню морали численное значение или выразить его через эквивалентную сумму. Но организации, работающие эффективно, стремятся обойти трудности, связанные с выражением целей в количественном виде, и им это удаётся. Так, например, информацию о духовном уровне и состоянии работников можно получить посредством различного рода обследований и опросов. Более того, некоторые из этих, явно не поддающихся количественному измерению величин, можно представить в численном виде косвенно, измеряя некоторый показатель. Малое количество увольнений, например, обычно является проявлением удовлетворённости работой. Таким образом, количество увольнений может использоваться как показатель результативности при выработке стандартов в области удовлетворённости работой.

Опасность использования косвенных проявлений каких-либо величин вместо прямых измерений этих величин состоит в том, что на эти измеряемые косвенные проявления могут оказывать воздействие и совершенно другие переменные. Продолжая пример, можно отметить, что низкая частота увольнений может отражать не высокую степень удовлетворённости работой, а общее плохое состояние экономики страны. Другими словами, люди могут оставаться на этой работе не потому, что их потребности здесь по-настоящему удовлетворяются, а потому, что они считают, что найти другую работу будет достаточно трудно. Менеджеру нужно всё время быть настороже и научиться отделять симптомы от истинных причин. Существенно важно, чтобы руководители ясно осознавали, что в данной конкретной ситуации на результаты их действий будут оказывать влияние очень многие факторы.

Невозможность выразить показатель результативности непосредственно в количественной форме не должна слить оправданием того, чтобы не устанавливать контрольных стандартов в этой области вообще. Даже субъективный показатель, при условии, что осознаётся его ограниченность, лучше, чем ничего. Руководство не может эффективно осуществлять контроль без показателя результативности какого-либо типа. Неизбежным следствием отсутствия такого показателя является управления по наитию, которое фактически уже руководством и не является, а есть просто реакция на ситуацию, вышедшую из-под контроля. Ряд отлично управлявшихся по другим параметрам организаций столкнулись с очень серьёзными проблемами из-за того, что не сумели установить показателя результативности в таких трудно поддающихся измерению областях как социальная ответственность и этика.

**Сопоставление результатов**

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом он или она принимают и ещё одно очень важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На этой, второй стадии процедуры контроля даётся оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, зачастую является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передачи информации и её оценке.

Показатель результативности даёт чёткую и ясную цель для направления усилий членов организации. Однако, за исключением ряда специальных случаев, организациям редко бывает необходимо ни на йоту не отклоняться от поставленной цели. На самом деле, одна из характерных черт хорошего стандарта системы контроля состоит в том, что в нём содержаться реалистичные допуски параметров цели. Руководство высшего звена устанавливает масштаб допустимых отклонений, в пределах которого отклонение полученных результатов от намеченных не должно вызывать тревоги. Определение масштаба допустимых отклонений - вопрос кардинально важный. Если взят слишком большой масштаб, то возникающие проблемы могут приобрести грозные очертания. Но, если масштаб взят слишком маленьким, то организация будет реагировать на очень небольшое отклонение, что весьма разорительно и требует много времени. Такая система контроля может парализовать и дезорганизовать работу организации и будет скорее препятствовать, чем помогать достижению целей организации, в подобных ситуациях достигается высокая степень контроля, но процесс контроля становится неэффективным. Типичным примером подобного рода может служить любая ситуация, при которой необходимо пройти через множество бюрократических инстанций, чтобы получить разрешение на что-либо. Многие правительственные программы были признаны неэффективными именно потому, что большая часть денег тратилась на управление программой и на обеспечение надлежащего контроля за ней, а не на реализацию самой сути программы.

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономным. Преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на её функционирование. Затраты на систему контроля состоят из затрат времени, расходуемого менеджерами и другими работниками на сбор, передачу и анализ информации, а также из затрат на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля, и затрат на хранение, передачу и поиск информации, связанной с вопросами контроля. В коммерческой организации, если прибыль, возникающая при осуществлении контроля, меньше затрат на него, то такой контроль неэкономичен и непродуктивен. Один из способов возможного увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании метода управления по принципу исключения. Часто этот метод называется принципом исключения, и состоит он в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов. Развивая этот принцип, следует отметить, что те действия, которые изначально имеют совершенно тривиальный характер, не следует даже измерять.

Основная проблема, конечно, состоит в том, чтобы определить по-настоящему важные отклонения. Перевод их непосредственно в денежный эквивалент, хотя и достаточно очевиден, но не всегда оправдан.

Измерение результатов, позволяющих установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты,- это самый трудный и самый дорогостоящий элемент контроля. Для того чтобы быть эффективной, система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю. Вначале необходимо выбрать единицу измерения, причём такую, которую можно преобразовать в те единицы, в которых выражен стандарт. Выбор подходящей единицы измерения - это зачастую наиболее легкая часть проведения контрольных измерений, обеспечивающих, как, в конечном счёте и весь контроль, достижение целей организации. Равно важно, чтобы скорость. Частота и точность измерений тоже были согласованы с деятельностью, подлежащей контролю.

Распространение информации играет ключевую роль обеспечении эффективности контроля. Для того чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо обязательно довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять необходимые решения и действия. Желательно также быть полностью уверенным, что установленные стандарты хорошо понятны сотрудникам. Это означает, что должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты и теми, кто должен их выполнять.

Заключительная стадия этапа сопоставления заключается в оценке информации о полученных результатах. Менеджер должен решить, та ли, что нужно, информация получена, и важна ли она. Важная информация-это такая информация, которая адекватно описывает исследуемое явление и существенно необходима для принятия правильного решения.

**Действия**

После вынесения оценки процесс контроля переходит на третий этап. Менеджер должен выбрать одну из трёх линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

Основная цель контроля состоит в том, чтобы добиться такого положения, при котором процесс управления организацией действительно заставлял бы её функционировать в соответствии с планом. К счастью, дела идут не всегда плохо. Если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать. В управлении нельзя, однако, рассчитывать на то, что случившееся один раз, повторится снова. Даже наиболее совершенные методы должны подвергаться изменениям. Так, например, если система контроля показала, что в каком-то элементе организации всё идёт хорошо, необходимо продолжать измерять результаты, повторяя цикл контроля.

Система контроля, которая не позволяет устранить серьёзные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, бессмысленна. Естественно, что проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонения. В идеале стадия измерений должна показывать масштаб отклонения от стандарта и точно указывать его причину. Это сопряжено с необходимостью эффективной процедуры принятия решений. Поскольку, однако, большая часть работы в организации является результатом объединённых усилий групп люде, то абсолютно точно определить корни той или иной проблемы не всегда представляется возможным. Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий.

Осуществление корректировки может быть достигнуто путём улучшения значения каких-либо внутренних переменных факторов данной организации, усовершенствования функций управления или технологических процессов. Так, например, руководство может считать, что основной переменной величиной, вызывающей отклонение фактических результатов от желаемых, является структура организации.

Важно подчеркнуть, что причиной возникающих проблем может быть любая переменная величина и что вклад в отклонение полученных результатов от желаемых может давать сочетание различных факторов. Естественно поэтому менеджер не может выбрать какое-то одно корректирующее действие только потому, что оно решает только что возникшую проблему. Прежде, чем выбирать корректирующее действие, необходимо взвесить все имеющие отношения к данной проблеме, внутренние переменные и их взаимосвязи. Поскольку все подразделения организации, так или иначе, связаны между собой, любое крупное изменение в одном из них затронет всю организацию. Вот почему менеджер должен в начале убедиться, что предпринимаемое им корректирующее действие не создаст дополнительных трудностей, но поможет их разрешить.

Кроме того, хотя временами это может быть очень трудно, опытный менеджер старается избегать решений, которые в краткосрочном плане сулят преимущества, однако, в долгосрочном влекут за собой большие затраты.

Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться нереальными, потому что они основываются на планах, а планы - это лишь прогнозы на будущего. В приложении А дана полная модель процесса контроля.

**Характеристики эффективного контроля**

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

1. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен иметь стратегический характер, т. е. отражать общие приоритеты организации и поддерживать их.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. Если нечто непредвиденное можно спрогнозировать, то контроль становится ненужным. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям.

6. Как правило, эффективный контроль – это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Избыточная сложность ведёт к беспорядку, являющемуся синонимом потери контроля над ситуацией.

7. Экономичность - как одна из характеристик эффективности 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 затраты, совершаемые организацией, должны приводить к увеличению её 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. 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 твёрдое правило контроля, который стоит больше, чем он даёт для достижения целей, не улучшает контроля над ситуацией, а направляет работу по ложному пути, что является ещё одним синонимом потери контроля.

8. Когда организации осуществляют свой бизнес на зарубежных рынках, функция контроля приобретает дополнительную степень сложности. Поскольку при выходе на международный уровень количество целей в предпринимательской деятельности значительно увеличивается, то контроль в этом случае осуществлять труднее. Менеджеры должны не только устанавливать стандарты, измерять результативность и предпринимать корректирующие действия для своего бизнеса внутри страны, но и осуществлять аналогичные операции для своего международного бизнеса. Очевидно, что чем более глобален их бизнес, тем труднее осуществлять функцию контроля. Важно не возлагать на иностранных управляющих ответственность за решение тех проблем, которые от них не зависят.

**Заключение**

Итак, цель работы достигнута, вследствие чего можно сделать ряд выводов.

Наиболее полное содержание менеджмента как процесса отражают основные функции. Они являются общим условием управления социальными и социально - экономическими процессами.

Функцией в менеджменте называют особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект.

Основными функциями менеджмента являются: планирование, организация, мотивация и контроль.

Процесс менеджмента – это совокупность и непрерывная последовательность взаимосвязанный действий управленческих работников по реализации функций менеджмента, осуществляемых по определенной технологии, направленных на достижение целей социально – экономической системы.

Функция менеджмента отражает содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы (субъекта управления). Конечным результатом управления является выработка управленческого воздействия, команды, приказа, направленных на достижение поставленной цели. Один работник может выполнять несколько функций, несколько работников могу выполнять одну функцию. Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности – это совокупность функций, связанных единым управленческим циклом.

**Список использованной литературы:**

**1.** И.Н. Герчикова. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1995, 478 с.

**2.** Менеджмент организации / под редакцией З.П. Румянцевой, Н.А.

**3.** Саломатина /. М.: ИНФРА - М., 1996, 430 с.

**4.** ДогильЛ.Ф., Семенов Б.Д. Предпринимательство и малый бизнес.

**5.** Минск: Высшая школа, 1997, 264 с.

**6.** Кибанов А.Я., Дятлов В.А., Пихало В .Т. Управление персоналом./ Под ред. А.Я. Кибанова - М.: "Издательство ПРИОР", 1998.

**7.** Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на

предприятии. - М.: ГАУ, 1994.

**8.** Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления. - М.:

ГАУ, 1993.

**9.** Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента – М.: "Дело", 1992.

**10.** Минуберг Г., Лэмпел Д., Альстренд Б. , Школа стратегий. "Питер",

Санкт-Петербург 2000

**11.** Гурков И. Б. "Стратегический менеджмент организации" ЗАО "Бизнес- школа", "Интел-Синтез", Москва 2001

**12.** Бакштанский В.Л., О.И. Жданов "10000 дней менеджмент в жизни" "PERSE", Москва 2001.

**13.** Глухов В.В. "Менеджмент", "Спецлит" Санкт-Петербург , 2000

**14.** Котлер Ф. "Маркетинг. Менеджмент" "Питер", Санкт-Петербург 2001

**15.** КузнецоваЮ.В. , Подлесных В.И. "Менеджмент" ИД "Бизнес-пресса",

Санкт-Петербург 2001

**16.** Виноградский Н.Д., Шканова Е.Н. " Управление торговлей", -

Москва 1989г.

**17.** Майкл Мексон и др. " Основы менеджмента", - М., 1995г.

**18.** Тейлор Фредерик Уинслоу, " Менеджмент", - М., 1992г.

**19.** Максимцов М. М. «Менеджмент», Москва, ЮНИТИ, 1999

**20.** Виханский О.С. «Менеджмент: человек, стратегия, организация,

процесс», Москва, фирма «Гардарика», 1996

**21.** Радугин А.А. «Основы менеджмента», Москва, Центр, 1998

**22.** Волкова К.А. «Предприятие: стратегия, структура, положения об

отделах и службах, должностные инструкции», Москва, ОАО

«Издательство Экономика»», 1997

**23.** Савицкая Г.В. " Анализ хозяйственной деятельности предприятия",

Минск, 2002г.