ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

РЕФЕРАТ

Контроль и регулирование

Выполнил\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Принял(а) Савченко А.В.

Москва, 2008

СОДЕРЖАНИЕ

Введение…………………………………………………………………………..3

1. СУЩНОСТЬ КОНТРОЛЯ.................................................................................4

1.1. Определение контроля....................................................................................4

1.2. Виды контроля................................................................................................7

2. ПРОЦЕСС КОНТРОЛЯ ...................................................................................10

3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОНТРОЛЯ.........................................................17

Заключение………………………………………………………………………21

Литература……………………………………………………………………….23

ВВЕДЕНИЕ

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда ими сформулированы цели и задачи, создана организация. Контроль очень важен для успешного функционирования организации. Без контроля начинается хаос, и объединить деятельность каких-либо групп становится чрезвычайно сложно. Контроль, таким образом, является неотъемлемым элементом самой сущности организации.

Представьте, что Вы как руководитель организовали деятельность своих подчиненных и что же, в этом случае, Вам остается сидеть и ждать результата? А вдруг у подчиненных что-то не получится? Вдруг они безответственно отнесутся к Вашему заданию, или у них возникнут непредвиденные осложнения, а Вы в это время будете спокойно сидеть, и ждать пока неприятности не свалятся на Вас? Чтобы подобного не случилось, менеджер должен контролировать и регулировать деятельность работников организации.

Необходимость в контроле обусловлена следующими обстоятельствами:

* предупреждение возникновения кризисных ситуаций. 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, функция контроля – это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризисную ситуацию;
* поддержание успеха. Положительной стороной контроля является поддержка всего успешного в деятельности организации. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, руководители получают возможность достаточно быстро адаптировать организацию к динамичным условиям внешней среды и обеспечить тем самым наибольшие темпы продвижения к основополагающим целям организации.

Контроль – это функция управленческой деятельности. Одной из задач управленческой деятельности является количественная и качественная оценка и учёт результатов работы организации. Для этого руководитель сопоставляет плановые и фактические показатели и выявляет их совпадение или несовпадение. При несовпадении он вынужден реагировать и регулировать деятельность подчиненных. Это приводит к необходимости проверки разнообразных параметров деятельности организации и, следовательно, появлению разных видов контроля. Мы различаем контроль по времени осуществления, степени охвата, срокам проведения и форме осуществления.

С другой стороны, реализация контрольной функции в управлении всегда растянута во времени и, следовательно, мы вправе говорить о процессе контроля, который основан на целях контроля и состоит из четырех этапов: установление целей контроля, проведение наблюдений и измерений, сравнение со стандартами и коррекция деятельности.

Для успешной управленческой деятельности необходим эффективный контроль, и он становится эффективным только при наличии следующих характеристик: действенность, гибкость, систематичность, комплексность, экономичность, гласность, своевременность и понятность.

Контроль необходим для регулирования деятельности организации, формы реализации этой функции постоянно совершенствуются и развиваются. В передовых организациях успешно применяются инновации в контроле, и такими основными инновационными направлениями в контроле являются TQM – всеобщее руководство качеством, контроллинг и самоконтроль менеджеров.

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.

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 контроля

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.

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.

2. ПРОЦЕСС КОНТРОЛЯ

Для начала дадим определение понятию процесс.

Процесс – это явление, протекающее во времени.

Процесс контроля состоит из четырех взаимосвязанных этапов:

- установление целей контроля;

- измерение фактических результатов работы;

- сравнение фактических результатов с запланированной нормой или стандартом;

- управленческие мероприятия для исправления любых значительных отклонений от плановых норм и стандартов.

Все они взаимосвязаны.

Установление целей контроля – первый этап процесса контроля

Что же подразумевается под целями контроля?

Определение конкретных целей контроля – это установление требований, стандартов, степень приближения к которым поддаётся измерению.

Стандарт – параметр (требование), которому должно соответствовать, удовлетворять что-нибудь по своим признакам, свойствам, качествам.

Стандарты контроля могут специально разрабатываться, но часто для осуществления контроля берутся плановые или технологические показатели.

Параметры, используемые для контроля в качестве стандартов, должны обладать двумя важными признаками:

1) иметь временные рамки, в которых должна быть выполнена работа;

2) иметь конкретный критерий, по которому можно оценить степень выполнения работы.

Примером параметра, который можно использовать в качестве стандарта контроля, может быть цель получения прибыли в размере 10 млн. руб. в 2005 г. Конкретный параметр (10 млн. руб.) и определенный период времени (один год) называют показателями результативности.

Показатель результативности точно определяет, что должно быть конкретно получено для того, чтобы достичь общих целей организации.

Эти показатели позволяют руководству сопоставить реально выполненную работу с запланированной и ответить на следующие важные вопросы: «Что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей?» и «Что осталось не сделанным?» Если руководство обнаруживает, что за первые полгода прибыль фирмы составила только 4 млн. руб., оно понимает, что необходимо существенно поднять производительность для достижения намеченной цели – заработать 10 млн. руб. к концу года.

Не все цели и задачи организаций можно выразить непосредственно в числах. Например, повышение морального уровня, рассматриваемое в качестве цели, выразить в числовых показателях очень трудно. Но организации, работающие эффективно, должны преодолеть трудности, связанные с выражением целей в количественном виде. Например, информацию о мотивационном состоянии работников можно получить путем обследований и опросов. Некоторые из явно не поддающихся количественному измерению величин можно представить в численном виде косвенно, измеряя некоторый показатель. Так, количество увольнений обычно является мерой удовлетворенности работой. Таким образом, количество увольнений может использоваться как показатель результативности при выработке стандартов в области удовлетворенности работой.

Проведение наблюдений и измерений – второй этап процесса контроля.

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.

Для измерения фактических показателей эффективности работы менеджеры обычно используют следующие источники информации:

* личное наблюдение;
* статистические (диспетчерские) отчёты;
* устные отчёты;
* письменные отчёты.

Для получения достоверных сведений о фактическом ходе работ менеджеры могут использовать личное наблюдение, самостоятельно определять показатели деятельности, и в результате, иметь информацию, «не отфильтрованную» другими. Этот подход обеспечивает широкий охват данных, поскольку наблюдать можно как за основными, так и за вспомогательными рабочими действиями. Менеджер может выявлять фактические недостатки в повседневных действиях работников, оценивать выражение их лиц и делать выводы из тона подчиненного, то есть пользоваться сведениями из собственных наблюдений. К сожалению, объективность личного наблюдения часто подвергается критике – здесь довлеет фактор субъективизма; то, что видит один менеджер, другой вполне может не заметить. Кроме того, личное наблюдение требует значительных затрат времени, и, наконец, этот метод несколько сомнителен с морально-этической точки зрения, поскольку сотрудники могут интерпретировать открытое наблюдение менеджера как признак неуверенности в них или недоверия. Широкое применение компьютерной техники в организациях привело к тому, что менеджеры при измерении результатов фактической работы все больше полагаются на статистические (диспетчерские) отчеты. Следует помнить, что данный механизм не ограничивается использованием расчетных данных. Он также включает графики, гистограммы и многочисленные визуальные отображения ситуации в различных формах, которые применяются менеджерами для оценки прогресса работы. И все же, несмотря на то, что статистические данные очень наглядны и эффективны для выявления взаимосвязей между отдельными элементами наблюдения, они предоставляют ограниченную информацию о деятельности работников. Дело в том, что статистика фиксирует только некоторые основные моменты, которые можно измерить количественно, и часто игнорирует другие.

Информацию также собирают с помощью устных отчетов – сведений, получаемых в коммуникациях с подчиненными: при проведении конференций, собраний, личных переговоров или телефонных звонков. Преимущества и недостатки этого метода оценки эффективности работы совпадают с теми, которые характерны для личного наблюдения. Кроме того, данный метод обеспечивает возможность обратной связи и позволяет использовать преимущества языковой выразительности и голосовых интонаций. Исторически сложилось, что одним из главных недостатков устных отчетов было отсутствие документирования информации для последующего использования. Однако сегодня возможности в этой сфере настолько увеличились, что устные отчеты можно записывать с помощью средств звуко- и видеозаписи, точно отображая их содержание.

Фактические результаты деятельности работников можно также определять на основе письменных отчетов. Как и статистические отчеты, они менее оперативны. Такие отчеты обычно более обдуманны, чем устные, и удобны в хранении.

Для получения полной и достоверной информации менеджерам следует использовать все четыре описанных источника.

Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами - третий этап процесса контроля.

На третьем этапе процесса контроля менеджер должен выявить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом важно понимать, насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов.

Уровень допустимых отклонений и принцип исключения. Одна из характерных черт хорошего стандарта системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реалистичные допуски, параметров цели.

Пример (вернёмся к рассмотренному выше примеру): целью предприятия было получить в наступающем году прибыль в размере 10 млн. руб. в месяц. Однако оно получило среднюю прибыль 9,8 млн. руб. – таким образом, отклонение составляет 2%. Это отклонение от установленного стандартом уровня незначительно, однако руководство должно заблаговременно установить величины допустимых отклонений, в пределах которых отклонение результатов от намеченных не должно вызывать тревоги.

Определение допустимых отклонений – вопрос очень важный, поскольку сокращение допустимых отклонений может требовать больших затрат. 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.

На этапе сравнения определяется отклонение фактических показателей работы от запланированных стандартов и норм. Многие отклонения в рабочем процессе неизбежны и ожидаемы, поэтому важно определить приемлемый диапазон отклонений.

Диапазон отклонений – приемлемые параметры расхождений между фактическими показателями эффективности и запланированными стандартами и нормами. Отклонения, выходящие за пределы диапазона отклонений, считаются значительными, и на них необходимо обращать внимание. Таким образом, на стадии сравнения в первую очередь менеджеров должен волновать размер и направленность тенденций в отклонениях от стандарта.

Коррекция деятельности – четвертый этап процесса контроля.

Заключительный этап процесса контроля – проведение коррекции деятельности по результатам контроля, то есть регулирование.

Представим завершающий этап контроля.

В определенный момент времени сосредоточены ресурсы для начала деятельности организации и предопределён результат деятельности. Заданы стандарты и показатели. Исполнители приступили к работе.

Можно приступать к анализу деятельности, то есть происходит проверка хода выполнения работ.

Возможны три ситуации.

Первая. Результаты проверки соответствуют стандартам – наиболее приемлемой для фирмы реакцией на результаты контроля является поддержание status quo, то есть сохранение текущего состояния.

Вторая. В ходе выполнения работы были замечены какие-либо отклонения от заданных стандартов.

При этом целесообразным будет являться внесение изменений в деятельность объекта контроля (коррекция работы).

Если причиной отклонения фактических показателей работы была недостаточно высокая эффективность рабочих операций или действий, менеджеру следует предпринять корректирующие действия: изменение стратегии, структуры или практики распределения вознаграждений, реализация программ дополнительного тренинга персонала, ре-дизайн рабочих заданий или замена работников.

Менеджер, принявший решение о проведении корректирующих мероприятий, должен также решить: следует ему предпринять немедленные или основные корректирующие действия? Немедленные корректирующие действия заключаются в исправлении проблемы сразу после ее возникновения, в результате чего рабочий процесс возвращается в нормальное русло. При выборе основных корректирующих действий, прежде всего, выясняется, по какой причине и насколько фактические показатели отклоняются от установленных стандартов и норм, и только после этого принимаются соответствующие меры к источнику отклонения.

Нередко приходится слышать, как менеджеры довольно убедительно объясняют, что у них нет времени на основные корректирующие действия и, следовательно, они должны довольствоваться тем, что им приходится «тушить пожар» немедленными корректирующими мероприятиями. Эффективные управленцы, однако, всегда проводят тщательный анализ отклонений и, если это экономически оправдано, затрачивают определенное время на постоянную корректировку значительных расхождений между запланированной нормой и фактическими показателями эффективности.

Третья ситуация определяется тем, что в ходе выполнения проверки обнаруживается, что произошли радикальные изменения во внешней или внутренней среде, которые делают установленные задания невыполнимыми.

Целесообразным действием при этом будет трансформация эталонов, т.е. изменение самих контрольных стандартов и показателей.

Пример: торговой фирме был задан ежегодный рост товарооборота на 23%. Однако по мере насыщения рынка, снижения платежеспособного спроса и обострения конкуренции такой рост может стать нереальным. Следовательно, необходимо снизить этот показатель, то есть изменить стандарт.

Иногда отклонения бывают результатом того, что запланированный стандарт или норма нереалистичны; другими словами, цель либо недостижима, либо, наоборот, занижена. В таких случаях коррекции требует норма, а не рабочий процесс.

Пример: Данный тип увеличения норм и стандартов нередко встречается в спорте, когда спортсмены в течение сезона повышают свои рабочие цели, если они достигли намеченных показателей раньше запланированного срока.

Более трудная задача – пересмотр стандартов и норм в сторону уменьшения. Если сотрудник или подразделение существенно не оправдывают ожиданий в достижении цели, их естественная реакция заключается в том, что они перекладывают ответственность за такое отклонение на сам намеченный стандарт или установленную норму. Однако необходимо помнить: если эффективность работников или менеджеров не соответствует норме, то они, прежде всего, будут обвинять в этом сами стандарты и нормы. Если же вы уверены, что норма реалистична, отстаивайте свои принципы. Объясните свою позицию, еще раз скажите сотрудникам и менеджерам, что надеетесь, что в будущем их работа улучшится, а затем проведите необходимые корректирующие мероприятия.

3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОНТРОЛЯ

Контроль – это процесс обеспечения эффективной работы на основе владения информацией об уровне достижения, запланированных результатах и своевременной коррекции возникающих отклонений от первоначального плана. В процессе управления контроль выполняет важнейшие социальные функции повышения устойчивости и эффективности самого управления, стабилизации ситуации. Контроль выступает центральным моментом в процессе принятия и реализации решений – он завершает один из циклов реализации управленческих решений и открывает новый, образуя основу «спирали» общественного развития. Эффективность контроля зависит от:

* принятых теоретических подходов к контролю как функции управления, то есть назначения, роли, целей функций контроля в системе управления;
* принятых методик организации функции контроля;
* системности и комплексности осуществления функций контроля;
* инструментальной основы функции контроля, степени её точности и допустимой погрешности;
* полноты анализа, причин отклонений.

Все эффективные системы контроля имеют общие характеристики. Их значимость варьируется в зависимости от конкретной ситуации, однако мы можем с уверенностью сказать, что если контроль соответствует некоторым требованиям, то его эффективность значительно повышается.

Итак, контроль должен быть:

* действенным;
* гибким;
* систематическим;
* комплексным;
* экономичным;
* гласным;
* своевременным;
* понятным.

Рассмотрим каждую характеристику эффективного контроля.

Действенность. Выявленные в результате контроля нарушения, изъяны, ошибки, промахи в деятельности предприятия (организации) должны оперативно устраняться.

Гибкость. Эффективные контрольные механизмы должны предотвращать последствия неблагоприятных изменений и учитывать преимущества новых возможностей. Очень немногие современные организации работают в условиях стабильной внешней среды и не нуждаются в гибкой системе контроля. Сегодня даже самые механистические структуры требуют механизмов контроля, которые можно скорректировать в соответствии с изменением ситуации и обстановки.

Систематичность. Контроль должен проводиться не от случая к случаю, а постоянно. Кроме этого все виды и процедуры контроля, осуществляемые в организации, должны быть связаны в единую взаимозависимую целостность.

Комплексность. Контроль должен охватывать не один или несколько показателей плана, а все показатели, все направления деятельности предприятия (организации). Реализация контрольной функции в организации всегда должна быть единым комплексом, а не набором случайно связанных или вообще несвязанных процедур.

Экономичность. Эффективная система контроля должна оправдывать издержки, связанные с ее созданием и применением. Чтобы минимизировать эти затраты, менеджерам следует использовать как можно меньше контрольных механизмов, то есть внедрять только те методики и способы, которые действительно необходимы для достижения намеченных результатов. Выгоды, приносимые контролем, должны быть выше затрат на его проведение. Гласный. Результаты контроля должны быть известны исполнителям.

Своевременность. Механизмы контроля должны своевременно привлекать внимание менеджера к отклонениям, чтобы он мог предупредить их серьезное влияние на работу подразделения. Даже самые ценные сведения обесцениваются, если поступают с опозданием. Следовательно, эффективная система контроля должна обеспечивать своевременную информацию.

Понятность. Механизмы контроля, непонятные для тех, кто ими пользуется, бессмысленны. По этой причине иногда возникает необходимость упростить систему контроля. Применение системы контроля, которую трудно понять, нередко приводит к дополнительным ошибкам, недовольству сотрудников и к тому, что люди их просто игнорируют.

Самым главным фактором повышения эффективности контроля, а значит, и изменения характера управления является развитие партнёрства – управления, осуществляемого на основе участия всех членов организации или группы в управлении. Для такого совместного управления характерно внедрение и развитие самоконтроля.

Партнёрство и самоконтроль способствуют интеграции интересов, замыслов, намерений, стремлений, характеризуют понимание и поддержку руководителя персоналом. Эффективность самоконтроля зависит от авторитета руководителя, стиля управления, целей и социально-психологической атмосферы организации.

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.

Литература

1. Дафт Р.Л. Менеджмент – СПб: Питер, 2000, 832с.
2. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. – М.: ДеКа, 2004, 896 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992.
4. Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Саломатина Н.А. Управление организацией: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999, 669 с.
5. Роббинс С.П., Коултер М. Менеджмент. – 6-е изд.: Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2004.
6. Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 279 с.
7. Архангельский Г. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. – М.: АиСТ-М, 2003.
8. Басовский Л. Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2004.
9. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 212 с.
10. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004.
11. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003.
12. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. – М.: ИД «Вильямс», 2000. – 398 с.
13. Зайверт Л. Ваше время в Ваших руках: советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время. – М.: Интерэксперт, 1995.
14. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – 7-е изд., стереотип. – М.: Новое знание, 2004.
15. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента. – СПб.: Питер, 2004, 368 с.
16. Лапидус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. – М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. – 432 с.
17. Лафта Дж. К. Менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, 2004.
18. Лукашевич В.В. Менеджмент в структурно-логических схемах: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003.
19. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова / Под ред. В.Б. Ивашкевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1995.
20. Основы теории управления: Учебное пособие / Под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2004.
21. Семёнов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Учебник. – 2-е изд. – М.: ИТК «Дашков и Кº», 2005.