**Содержание**

Введение 3

1. Понятие и сущность контроля в менеджменте 4

2. Этапы контроля 9

3. Виды контроля 14

 3.1. Предварительный контроль 14

 3.2. Текущий контроль 15

 3.3. Итоговый контроль 15

 3.4. Внутренний и внешний контроль 16

4. Управление по отклонениям 18

Заключение 20

Список используемой литературы 21

**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 людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент - это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров - это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

А управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а серия 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.*

Я рассмотрю в данной работе только оду из этих функций – контроль.

 **Контроль в системе менеджмента**

1. Понятие и сущность контроля в менеджменте

***КОНТРОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ -*** одна из функций управле­ния, без которой не могут быть реализованы в полной мере все дру­гие функции. К.у. призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения коррек­тив в запланированные показатели развития как отдельных подразде­лений, так и всей фирмы. Поэтому К.у. выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечи­вающих нормальное функционирование фирмы и достижение ею на­меченных целей как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

В функцию К.у. входят: сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах деятельности всех подразделений фирмы, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и

анализ причин этих отклонений; разработка мероприятий, необходи­мых для достижения намеченных целей. В связи с этим К.у. рассмат­ривается не только как фиксирование отклонений, но и как анализ причин отклонений и выявление возможных тенденций развития. На­личие отклонений в одном из звеньев может потребовать принятия срочных решений, касающихся оперативной деятельности конкрет­ного подразделения. Важной функцией К.у. является разработка стандартной системы отчетности, проверка этой отчетности и ее ана­лиз как по результатам хозяйственной деятельности фирмы в целом, так и каждого отдельного подразделения. Поэтому осуществление функции К.у. опирается в первую очередь на организацию системы учета и отчетности, включающей финансовые и производственные показатели деятельности и проведение их анализа.

Фирмы широко используют две формы К.у. - финансовый и ад­министративный. Финансовый контроль осуществляется путем полу­чения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчет­ности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам, идентичным для местных и зарубежных до­черних компаний. Число позиций и сроки представления отчетности могут быть различными. 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. Анализ этих показателей осуществляется отдельно по каждому центру ответ­ственности, а также по фирме в целом.

Повышение роли функции контроля в управлении фирмами тесно связано с использованием автоматизированных информационных систем и электронно-вычислительной техники, которые позволили оперативно и точно передавать по назначению информацию, произ­водить ее обработку и анализ, выявлять отклонения от намеченных показателей и принимать в связи с этим срочные решения. Это дало возможность осуществлять систематический контроль за производст­венной и сбытовой деятельностью всех подразделений в поэтапном ее осуществлении, координировать и своевременно вносить необхо­димые коррективы в связи с изменением условий на рынке. Приме­нение электронно-вычислительной техники и автоматизированных систем способствовало усилению централизации и оперативности К.у., т.е. перенесению на высший уровень руководства контроля за деятельностью компании.

Таким образом, *контроль* можно определить как процесс, обес­печивающий эффективное достижение цели организации. В функцию

контроля входят учет (сбор, обработка) и анализ информации о фак­тических результатах деятельности всех подразделений организации, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ их причин; разработка мероприятий для достижения постав­ленных целей. Появление отклонений в деятельности организации от плана может потребовать срочных решений, что осуществляется че­рез рассмотренную функцию координации и регулирования.

Таким образом, место и значение контроля определяются тем, что он является способом организации обратных связей, благодаря которым орган управления получает информацию о ходе выполнения его решения.

Контроль позволяет видеть всю действительную картину состоя­ния производства. И потому от его эффективности, в конечном счете, зависит качество принимаемых решений и своевременное их испол­нение.

Прежде всего, выделим два типа контроля - стратегический (или управленческий) и тактический (или административный).

Стратегический, или управленческий, контроль направлен на ре­шение стратегических задач и тесно связан, естественно, со стратеги­ческим планированием и управлением.

Тактический, или административный, контроль призван система­тически следить за обеспечением выполнения текущих задач, про­грамм. планов.

Выделяют также предварительный, текущий и заключительный контроль в организациях.

В литературе существует целый ряд подходов к выделению форм контроля. Так, например, выделяют четыре формы: контроль финан­совых ресурсов; контроль материальных ресурсов: контроль челове­ческих ресурсов и контроль информационных ресурсов.

Некоторые авторы выделяют следующие формы контроля: про­изводственный контроль: управление запасами; контроль качества:

финансовый контроль.

Кроме того. выделяют и такие виды контроля, как финансовый, качества продукции, ценообразования, административный (теку­щий). Здесь присутствует как функциональный, **так и** ресурсный подход. Естественно, каждая методика при определенном подходе правомерна, но, на наш взгляд, они страдают некоторой узостью, од­нобокостью. Поэтому, наряду с вышеуказанными типами контроля, на наш взгляд, следует выделить следующие формы контроля: финансовый, производственный, маркетинговый контроль и контроль качества.

*Финансовый контроль* **является основой** общего управленческого контроля и осуществляется на основе получения от каждого подраз­деления финансовой отчетности по стандартным формам. Финансо­вый контроль охватывает все аспекты жизнедеятельности организа­ции - производство, маркетинг и непосредственно само управление. Он включает в себя - бюджеты, анализ рентабельности, анализ отно­сительных показателей и отдачу инвестиций. *Производственный контроль* включает в себя шесть функций:

1. Маршрутизация, то есть последовательность операции.

2. Загрузка, то есть распределение работ.

3. Производственные графики, определяющие время, когда должна производиться каждая операция.

4. Предварительная оценка стоимости выполнения работы.

5. Диспетчирование - процесс текущего упорядочения работы.

6. Отправка - завершающая деятельность, в которой проверяется, выполнены ли планы. *Маркетинговый контроль* базируется на:

- анализе возможностей сбыта;

- анализе доли рынка;

- анализе соотношения между затратами на маркетинг и сбытом,

- наблюдении за отношением клиентов.

*Контроль качества,* включая новизну, технический уровень, от­сутствие дефектов при исполнении, надежность в эксплуатации, яв­ляется одним из важнейших средств конкурентной борьбы, завоева­ния и удержания позиций на рынке.

Процесс контроля, где бы он ни осуществлялся, может быть све­ден к трем этапам:

1. Установление норм (стандартов);

2. Измерение соответствия выполнения этим нормам;

3. Коррекция отклонения от норм и планов. Система контроля организации, для того чтобы быть эффектив­ной, должна соответствовать ряду требований:

1. Контроль должен быть всеобъемлющим. Он не является преро­гативой какого-то отдельного менеджера. Каждый менеджер должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если этого ему не поручали.

2. Контроль не может быть ни целенаправленным, ни нейтраль­ным.

Главным в контроле является вопрос, что, а не как контролиро­вать. Он должен быть операционным.

3. Контроль следует сосредоточить на результатах. Контролиро­вать можно лишь измеряемые явления. Контроль должен быть эко­номичным. Суммарные затраты на него не должны превышать дости­гаемых с его помощью результатов. Чем меньше требуется контроля, тем эффективней он является.

4. Система контроля должна быть простой. Избыточная слож­ность создает беспорядок.

5. Контроль должен быть непрерывным во времени. В соответст­вии с указанными требованиями получила развитие система контро­ля, которая имеет название “Контроллинг”. Суть этой системы, как и маркетинга, заключается в умении мыслить с позиции клиента. Кон­троллинг как целостная система ориентирован на выявление всех шансов и рисков организации как внешнего, так и внутреннего харак­тера, которые связаны с достижением стратегической цели.

Рассмотрев современную систему организации управления -внешнюю и внутреннюю среду организации и функции менеджмента, можно сделать выводы о том, что же представляет собой отличный менеджмент. Обследовав 62 компании, известные отличным менедж­ментом, были найдены восемь признаков, которые присутствовали в каждом случае.

1. Склонность к действию. В отлично управляемых компаниях особое внимание придают действию. Они составляют планы, но не

такие, которые способныих уничтожить. Например, Проктер и Гэмбл перечень новых продуктов ограничивают только одной страницей.

2. Простые структуры и небольшая численность. Хотя все компа­нии, которые изучались, были большими, их подразделения были ор­ганизованы по принципу “чем меньше, тем лучше”.

3. Близость к потребителю. В некоторых фирмах забота о потре­бителях граничит с фанатизмом.

4. Производительность через людей. Компании признают, что люди (не оборудование и технология) - вот ключ к производительно­сти.

5. Автономия, поощряющая предпринимательство. Хорошо управляемые компании заинтересованы в том, чтобы не только выс­шие эшелоны управления искали удачные возможности. Менеджеры отдельных подразделений свободны в развитии таких возможностей.

6. Упор па основные ценности бизнеса. Стратегия каждой компа­нии ориентирована на основную ценность, которая соответствует стилю бизнеса компании: сервисное обслуживание, идеи и произво­дительность. Эта установка пронизывает компанию на всех уровнях.

 7. Делать то, что знаешь лучше всего. Никогда не занимайтесь тем бизнесом, в котором вы не знаете, что делать.

8. Одновременно мягкий и жесткий контроль. Хорошо управляе­мые фирмы выбирают несколько ключевых параметров и жестко их контролируют, разрешая гибкость в других местах. Попытка контро­лировать слишком много параметров сразу ведет к развалу.

Хотя при анализе фирм сосредоточились на больших компаниях, но эти восемь пунктов применимы и к малым фирмам.

* **Главное не зарываться в бумагах - действовать.**
* **Не усложнять структуры.**
* Контактировать с людьми.
* Люди - ключ к производительности.
* Необходимо дать возможность подчиненным быть создателями.
* Делать упор на несколько основных ценностей.
* Делать то, что знаешь лучшим образом.
* Контролировать, но не давить.

**Эти основные правила будут** служить **как руководителю мелкой фирмы, так и** президенту **крупной** корпорации.

2. Этапы контроля

Контроль является одной из основных функций менеджмента. Без надежной системы контроля в настоящее время не может успеш­но функционировать ни одна фирма. Непрерывность хозяйственной деятельности фирмы требует, чтобы контроль, как и планирование, с которым он самым тесным образом связан, был не единичным актом, а непрерывным процессом. Последний состоит их трех основных элементов: установления стандартов деятельности фирмы, подлежа­щих впоследствии контролю; изменения и анализа ее результатов;

корректировки хозяйственных, технологических и иных процессов в соответствии со сделанными выводами и принятыми решениями.

В системе управления фирмой контроль решает несколько задач. Во-первых, с помощью контроля можно заранее обнаружить появле­ние во внешней и внутренней среде фирмы факторов, которые могут оказать на ее развитие или функционирование серьезное влияние, и своевременно отреагировать на них. Поэтому контроль не должен привязываться к строго определенному сроку, а охватывать период, и, чем последний больше, тем больше должно быть в нем точек кон­троля. Кроме того, с помощью контроля отслеживаются недостаточно четко выраженные тенденции развития фирмы, их направление, глу­бина и т.п. Все это позволяет создавать более обоснованные и надеж­ные планы, особенно на перспективу.

Во-вторых, контроль помогает своевременно обнаружить неиз­бежные в деятельности любой фирмы изъяны, ошибки, промахи и по горячим следам принять необходимые меры для их устранения.

В-третьих, результаты контроля служат основой оценки работы фирмы и ее персонала в ключевых областях за определенный период, эффективности и надежности системы управления ею, сравнения ее с другими фирмами.

В целом контроль позволяет избежать в будущем неудовлетвори­тельных результатов деятельности фирмы и создать необходимые предпосылки для стимулирования персонала.

Цели контроля будут достигаться только в том случае, если он осуществляется в соответствии с определенными принципами, кото­рые мы сейчас и рассмотрим.

Прежде всего, **контроль должен быть всеохватывающим,** дер­жать в поле зрения все основные сферы деятельности фирмы, внеш­нюю ситуацию н внутренние процессы, протекающие в ней. Речь не идет о тотальности, мелочности, фиксации любых событии - это до­рого и практически невозможно и ведет к потере самостоятельности

людей, освобождает их от ответственности, а о разумном, научно обоснованном подходе, позволяющем получить достаточно полную и объективную картину происходящего.

Такой контроль, не может быть уделом одного лица или неболь­шой группы лиц; к нему нужно привлекать весь персонал фирмы или его значительную часть, ибо лучший контроль - это самоконтроль за­интересованных в результатах своего труда исполнителей. Поэтому, чтобы получить надежный контроль, нужно от него отказаться, “от­пустить поводья”, максимально расширить полномочия людей в про­цессе выполнения ими своих обязанностей и проверять лишь самое важное - результаты.

**Система контроля должна иметь четкую стратегическую на­правленность,** отражать общие приоритеты развития фирмы. Второ­степенные же сферы часто проверять не стоит, тем более доклады­вать руководству обо всех мелочах; а над простыми операциями кон­троль вообще вряд ли имеет смысл, так как отвлекает много сил и средств.

Контроль осуществляется не ради него самого, не ради выявле­ния проблем, какими бы интересными они ни были, а для их успеш­ного решения и достижения конкретных результатов. Поэтому ин­формация, не предназначенная для корректировки деятельности фир­мы, бесполезна и собирать ее нецелесообразно. В то же время необ­ходимо точно знать степень отклонения реальных процессов, проис­ходящих в фирме, от научно обоснованных стандартов, анализиро­вать их причины и возможные последствия. Обнаружить возможные ошибки и способствовать устранению их причин значительно дешев­ле, чем ликвидировать последствия. Это делает контроль **неотъем­лемым элементом процесса планирования.**

Таким образом, контроль должен быть **своевременным -** “в нужном месте и в нужный час”, с тем чтобы обнаружить отклонения и устранить их, пока не поздно. Удобный момент для ревизии самого процесса выполнения плана определяется не спонтанно, а в зависи­мости от стадии его выполнения, скорости протекания соответст­вующих технических, технологических и хозяйственных процессов.

Эффективный контроль требует **соответствия его организации структуре и системе управления фирмой,** ее планам (но без жест­кой к ним привязки). Поскольку все вокруг стремительно меняется, система контроля должна к этим изменениям своевременно приспо­сабливаться, а поэтому отличаться гибкостью, иначе контроль будет вечно “опаздывать”, что сделает невозможным использование его ре­зультатов на практике.

**Система контроля должна быть экономичной,** чтобы выгоды, приносимые им, превышали затраты на его проведение. Поэтому не­обходимо минимизировать все сопряженные с контролем издержки на технические средства, сбор, переработку и хранение информации. Любой контроль, который требует на свое осуществление больше за­трат, чем приносит прибыли, не улучшает степень владения ситуаци­ей руководством фирмы, а ухудшает, направляет его действия по ложному пути.

Эффективный контроль требует нацеленности на конкретные процессы, результаты, учета личных качеств людей, их должностного положения, связей в коллективе, благожелательного подхода к лю­дям.

Таким образом, **эффективный контроль невозможен без учета человеческого фактора.** Поэтому он должен быть не только объек­тивным, но и доброжелательным, не допускать скрытого наблюдения за сотрудниками, значительно ухудшающего морально-психоло­гический климат в фирме, исключать поиск “козлов отпущения”, что невозможно без максимальной открытости, гласности.

Вообще следует избегать чрезмерного контроля над людьми, ибо это, кроме растраты средств и излишних эмоций, ничего не даст. С другой стороны, продолжительное отсутствие контроля воспринима­ется как проявление безразличного отношения руководства к делу и людям, свидетельство малой значимости их самих и выполняемой ими работы. Возможность лишний раз побеседовать с руководителем, установить с ним более тесный контакт, переговорить по всем возни­кающим проблемам, не опасаясь негативного отношения с его сторо­ны, соответствует интересам и желаниям большинства исполнителей.

Руководитель, для которого контроль, наряду с планированием, является главной служебной обязанностью, должен сопровождать свои действия предусмотрительностью, заботой о деле и людях, по­ощрением подчиненных за обнаруженные достижения и результаты. Это стимулирует рост производительности сотрудников, их стремле­ние к самосовершенствованию. Если же по итогам проверок поощре­ний не будет, результаты могут “покатиться” вниз.

Возложение на то или иное должностное лицо нелегких обязан­ностей в сфере контроля требует не только уюта его формального положения в служебной иерархии, но и известных личных качеств, склонностей, определенного отношения коллег и подчиненных. Лю­бой руководитель прежде, чем контролировать других, должен нау­читься контролировать себя.

Наконец, несколько слов нужно сказать об объектах внутрифир­менного контроля. К ним можно отнести: основные характеристики производственной, технической, кадровой базы фирмы, показатели, свидетельствующие о выполнении планов: расход материальных и иных ресурсов, экономическую эффективность и финансовые резуль­таты хозяйственной деятельности.

А теперь рассмотрим этапы **контроля и составные элементы его системы.** К последним относятся: перечень параметров, подле­жащих контролю, источники информации; механизм ее сбора и от­слеживания; служба обработки, анализа и обобщения сведений: сис­тема корректировки ранее принятых решений. Перечисленные эле­менты поочередно действуют на соответствующих этапах контроля.

*На первом этапе* определяются параметры функционирования и развития фирмы, которые необходимо контролировать. На практике это различного рода стандарты и нормативы, соответствующие целям организации и заложенным в ее планах задачам. В их числе могут быть нормативы расходования материальных ресурсов на единицу продукции или объем работ; нормы денежных затрат; показатели эф­фективности: различного рода финансовые нормативы; нормы ин­формированности; программные нормативы (сроки выполнения или продолжительность тех или иных работ) и т.п.

К нормативам предъявляются такие требования, как научная обоснованность, достоверность, надежность, гибкость (способность изменяться в соответствии с новыми условиями), выполнимость в нормальной ситуации (слишком низкие нормативы расхолаживают, слишком высокие - пугают), адекватность отражения реальных про­цессов и явлений, а поэтому способность служить критериями оценки деятельности конкретных подразделений и отдельных лиц.

В хозяйственной практике нормативы служат не только для оценки степени достижения фирмой, подразделениями и сотрудни­ками стоящих в плане целей, но и для внешних сопоставлений, рас­пределения работы среди исполнителей, разъяснения требований к ней; определения кандидатов на выдвижение и т.п.

Конечно, процесс контроля усложняется тем. что не все, напри­мер морально-психологический климат в коллективе, можно выра­зить в количественных показателях. В этих случаях приходится ори­ентироваться, скажем, на различные реакции людей.

*На втором этапе контроля* создается модель фирмы, в которой отражаются потоки ресурсов и информации, места образования про­межуточных и конечных результатов, а также наиболее подходящие места, где контроль осуществляется, - так называемые “точки контроля”.

*Третий этап контроля* заключается в “снятии” информации о реально достигнутых результатах и сопоставлении ее с существую­щими нормативами, что позволяет определить, имеются или нет от­клонения от стандартов, насколько они находятся в пределах допус­тимого и не пора ли прибегнуть к координирующим действиям.

Измерения - самый трудный и дорогостоящий элемент контроля. На них приходятся львиная доля затрат, величина которых зачастую и предопределяет, стоит ли вообще заниматься контролем: ведь зада­ча последнего - определить пути снижения расходов, а не копаться в мелочах, пусть даже и интересных.

Как уже говорилось, информация должна поступать своевремен­но, быть точной, позволять принимать обоснованные решения о том, действовать или бездействовать в данной ситуации, а если действо­вать, то как, в каком направлении, с какой интенсивностью. Источни­ками информации, предназначенной для нужд контроля, служат по­стоянные целевые наблюдения, текущие статистические данные об­щего характера, оперативные сообщения, бухгалтерская отчетность, опросы общественного мнения, итоговые отчеты, специальные ана­литические обзоры и многое другое.

При оценке ситуации могут возникать различные психологиче­ские проблемы и подводные камни. Чаще всего очевидными и ясными кажутся те факты, в истинности которых люди не хотят сомневаться, а не те, истинность которых действительно неоспорима. Поэтому со­мнению целесообразно подвергать все, и прежде всего самое очевид­ное, кажущееся аксиомой, ибо ничто так ни не обманчиво, как оче­видность. При этом нужно не забывать, что любая информация всегда рассматривается через призму субъективного восприятия, а поэтому приобретает соответствующую окраску.

Чтобы ошибок было меньше, в фирмах, располагающих доста­точными средствами, создаются специальные подразделения по сбо­ру и обработке информации, ее анализу, сравнению полученных ре­зультатов с нормативами, формулировке причин отклонений и поста­новке задач по нормализации положения дел. В задачу этих подраз­делений входит также планирование самого процесса сбора информа­ции, его графика, соответствующих методик.

*Четвертый этап процесса контроля* состоит в корректировке деятельности фирмы - пересмотре планов, перераспределении зада­ний, модификации целей, совершенствовании технологии и процесса управления. Но к этому нужно относиться весьма осторожно. Если дела в фирме идут неплохо, в соответствии с планом, а поставленные

цели в основном достигаются, то лучшая корректировка - отсутствие корректировки. Дело в том, что, за исключением особых случаев, те или иные отклонения далеко не всегда нарушают нормальный ход работы и не так уж значительно влияют на конечные результаты. Между тем борьба с отклонениями обходится недешево, и ее по воз­можности стараются избежать, сразу же определив допустимую сте­пень отклонения от нормы, которая не должна вызывать тревоги. В этом случае система корректировки будет включена только с появле­нием реальной опасности.

Как уже отмечалось, на практике существует два варианта кор­ректирующих действий. Первый заключается в устранении причин, порождающих отклонения, путем их ликвидации или нейтрализации;

второй - в изменении стандартов, которые могли быть ошибочными, поскольку устанавливались на основе прогнозов (в зависимости от ситуации стандарты могут ожесточаться или ослабляться).

3. Виды контроля

На практике существует три основных вида контроля: предвари­тельный, текущий и итоговый. Рассмотрим их подробнее.

**3.1. Предварительный контроль**

**Предварительный контроль** предшествует активной деятельно­сти фирмы. По своему содержанию это организационный контроль, основная задача которого заключается в проверке готовности к нача­лу работы производственного аппарата, управленческой системы, персонала.

Первое направление предварительного контроля - проверка соответствия управленческой системы фирмы существующей структуре организации, качества уже принятых решений и документов, пра­вильности их оформления, степени ознакомления с ними исполните­лей и усвоения поставленных задач - ведь четкость установок и до­ходчивость инструкций во многом предопределяют успех работы.

Другое направление предварительного контроля призвано преж­де всего ответить на вопрос, может ли персонал решить предусмот­ренные планом задачи. Поэтому кадровые службы тщательно изуча­ют сотрудников, принятых на работу, их профессиональную пригод­ность: отбирают лиц, обладающих наиболее подходящими для вы­полнения предстоящей работы навыками, знаниями и опытом. Такой контроль осуществляется на основе заранее разработанных требова­ний, предъявляемых к каждой категории специалистов, с помощью тестов, экзаменов, собеседований.

В сферу предварительного контроля за персоналом входят такие вопросы, как понимание людьми целей своей деятельности, специфи­ки и опасностей работы, знание прав, обязанностей, нормы выработ­ки, условий поощрения. Контроль за персоналом призван также сле­дить за состоянием подготовки и переподготовки кадров, их инструк­тированием, состоянием условий труда, возможностями развития творчества и рационализаторства.

*Третье направление предварительного контроля* - состояние ма­териальных и финансовых ресурсов фирмы, которые проверяются на их наличие, соответствие реальных потребностям по структуре и ко­личеству, гарантированность поставок сырья, материалов, комплек­тующих изделий, наличие на складах запасов и остатков готовой продукции.

Средством предварительного контроля финансовых результатов фирмы служит ее бюджет или смета, позволяющие проверить пра­вильность и обоснованность предстоящих расходов и надежность ис­точников доходов. При этом сметы являются основным средством контроля административных и сбытовых расходов. Обычно они со­ставляются исходя из прежнего опыта, но по ряду категорий затрат простая статистика прошлых лет не дает достаточной информации для определения необходимого уровня затрат с учетом новых усло­вий (особенно, когда речь идет о рекламе), поэтому при контроле ис­пользуются сравнения с достижениями других фирм и среднеотрас­левые показатели.

**3.2. Текущий контроль**

**Текущий контроль** обычно существует в двух формах: страте­гического и оперативного. Объект стратегического контроля - эффек­тивность использования ресурсов фирмы с точки зрения ее конечных

целей. Процесс стратегического контроля включает сбор, обработку и оценку информации об уровне производительности труда, внедрении и использовании достижений НТР, новых методов работы, техноло­гий и т.п. как в фирме в целом, так и ее отдельных подразделениях.

Оперативный контроль направлен на текущую производственную и хозяйственную деятельность фирмы. К его разновидностям отно­сятся движение изделий в технологическом процессе (соблюдение последовательности операций и нормативов времени на них), загруз­ка оборудования: соблюдение графика работы: уровень себестоимо­сти; степень организованности работы подразделения в целом (ком­плекс мер по ее повышению называется диспетчированием); запасы сырья, готовых изделий, незавершенного производства; качество; те­кущее поступление и расходование финансовых средств.

**3.3. Итоговый контроль**

**Третий вид контроля** (наряду с предварительным и текущим) **-итоговый.** Обычно он связан с оценкой выполнения фирмой своих планов и требует всестороннего анализа не только результатов дея­тельности за истекший период, но одновременно сильных и слабых сторон, с тем чтобы получить дополнительную информацию для со­ставления новых планов. Иногда он может носить общий характер, то есть просто признавать работу в истекшем периоде удовлетворитель­ной или неудовлетворительной без какой бы то ни было детализации.

**3.4. Внутренний и внешний контроль**

С точки зрения подхода к реализации контроль делится на **внут­ренний и внешний.** Последний осуществляется руководством или специальными сотрудниками - контролерами. В условиях внутренне­го контроля исполнители сами следят за своей работой или ее резуль­татами и вносят по мере необходимости коррективы в собственную деятельность. Рассмотрим эти подходы более подробно.

Идея внешнего контроля основывается на том непреложном фак­те, что люди, по крайней мере формально, лучше выполняют свои обязанности, если знают, что за ними наблюдает руководитель или его представитель. Психологи считают, что на это имеется несколько причин. Наиболее очевидная состоит в том, что по результатам кон­троля происходит оценка сотрудников и связанные с ней поощрение, наказание, продвижение по службе и т.п. Пристальный контроль мо­жет означать также, что данной сфере деятельности руководство при­дает большое значение и поэтому за нее стоит держаться. Наконец, поскольку итоги контроля обычно широко освещаются в коллективе, дополнительное усердие проявляется из побуждений честолюбия.

Успех внешнего контроля зависит от ряда обстоятельств. Прежде всего должна быть предусмотрена так называемая “защита от хитре­ца”, то есть от того, кто пытается создать видимость активной и добросовестной работы, показать руководству то, что оно желало бы ви­деть. Ради показухи забрасываются другие, действительно важные и нужные дела, блокируется негативная информация, ставящая под со­мнение “достижения”. Чем выше степень бюрократизации фирмы, тем чаще поведение сотрудников ориентируется на контроль и тем больше времени тратится на обман начальства. Это особенно легко делать, если нет четко определенных нормативов работы, и ее резуль­тат не проходит рыночную оценку потребителем. Поэтому цели, ко­торые ставятся перед людьми в системе внешнего контроля, должны быть достаточно трудными, не дающими исполнителям возможности засыпать на ходу и не оставляющими лазеек для лентяев, а по итогам внешнего контроля обязательно должно следовать поощрение, а если необходимо - наказание. Все это требует огромных материальных и трудовых затрат, которые в условиях усложняющегося производства становятся непосильными даже для крупных фирм. Выход из сло­жившегося положения состоит во внедрении практики внутреннего контроля, или самоконтроля. Главная цель последнего заключается в том, чтобы своевременно обнаружить проблемы и найти пути их ре­шения, а не поймать кого-то за руку и наказать. Так как в условиях данной системы внешние оценки не оказывают влияния на заработ­ную плату и положение работника, исполнители трудятся свободно, принимают активное участие в формулировке целей своей деятельно­сти и сами контролируют их реализацию. Поскольку условиями вне­дрения самоконтроля являются преобладание групповых форм рабо­ты и принятия решений, здоровый морально-психологический кли­мат, демократические формы руководства, что на практике встреча­ется далеко не везде, внутренний и внешний контроль чаще всего применяются одновременно, в определенной пропорции. “Дозиров­ка” при этом определяется рядом обстоятельств:

стилем управления фирмой (при авторитарном должен преобла­дать внешний контроль, а при демократическом - самоконтроль);

возможностью получить надежную оценку результатов деятель­ности работников и спросить с них персонально за порученное дело (если подобная возможность имеется, предпочтительнее внешний контроль, если нет - внутренний);

характером подчиненных (для педантичных людей больше под­ходит внешний контроль, а для творческих личностей - внутренний);

микроклиматом в коллективе (при благоприятном лучше внут­ренний контроль, а при неблагоприятном - внешний, позволяющий волевым путем сглаживать или предотвращать возможные конфлик­ты);

наконец, принятой системой вознаграждения за результаты труда (в условиях преобладания индивидуальных форм на первом месте на­ходится внешний контроль, при коллективных - внутренний).

Прежде чем формировать подходы к построению системы кон­троля, необходимо получить точные ответы на перечисленные вопро­сы, иначе результаты могут быть самыми плачевными.

4. Управление по отклонениям

Процесс контроля составляет основу управления по отклонениям. которое получает все более широкое распространение на Западе. Суть его состоит в том, что все цели, стоящие перед работниками фирмы и ее подразделений, *формализуются* в систему нормативов, отклонения от которых, выявленные в результате контроля, служат основой принятия управленческих решений.

Возникающие отклонения от нормативов могут быть весьма раз­ными по своим масштабам и последствиям. Если они незначительны, подчиненные могут самостоятельно исправить положение, даже не ставя руководителя в известность о сложившейся ситуации; при зна­чительных отклонениях, создающих опасность благополучию фирмы или подразделения, руководителю приходится брать бразды правле­ния в собственные руки.

Для того чтобы правильно определить момент, когда руководи­телю необходимо включиться в дело, отклонения классифицируются по качественным и количественным параметрам, срокам, причинам возникновения, степени опасности с определением критических зна­чений. С помощью постоянных специальных наблюдений и контроля отследить критические значения показателей не составляет большого труда. Именно здесь происходит вмешательство в управленческий процесс руководителя (с учетом мнения подчиненных), до этого же исполнители работают самостоятельно.

Таким образом, руководитель включается в управленческую дея­тельность только в наиболее серьезных случаях, положившись в ос­тальных на подчиненных. Это позволяет ему не растрачивать по пус­тякам свои силы, время и способности, сократить количество прини­маемых решений и открыть максимальный простор для самостоя­тельного творчества исполнителей.

В основе управления по отклонениям лежит долгосрочная стра­тегия и разработанная в соответствии с ней система качественных и количественных нормативов деятельности фирмы или подразделе­ния; их измерение и выявление отклонений на основе постоянного

слежения, оценка полученной информации и ее распределение с помощью соответствующих критериев на важную, становящуюся осно­вой принятия решений руководителем, и менее значительную, с ко­торой работают исполнители.

Таким образом, руководители часть своих полномочий по выра­ботке и принятию менее важных решений передают исполнителям, не дистанцируясь, однако, от них, а наблюдая за их действиями и при необходимости поправляя. Для того чтобы управление по отклонени­ям было успешным, руководитель должен доверять исполнителям, не держать их “на коротком поводке”, своевременно поощрять за успехи и в то же время быть готовым получать от них критические замеча­ния и пресекать их попытки переложить на него бремя принятия ре­шений. Кроме того, управление по отклонениям используется для обучения подчиненных, расширения их кругозора, овладения новыми направлениями деятельности, подготовки к занятию более высоких должностей в будущем.

В то же время управление по отклонениям связано с определен­ными сложностями и негативными последствиями. Прежде всего, оно культивирует у руководителя и исполнителей слишком формализо­ванный подход к делу, оценке ситуации и принятия решений: в ре­зультате при нехватке информации, появлении нестандартных ситуа­ций. особенно связанных с психологическими аспектами поведения персонала, могут возникнуть серьезные проблемы.

Внедрение управления по отклонениям требует создания специ­альной системы их учета и оповещения руководителя, что ведет к до­полнительной бюрократизации управленческого процесса. Наконец, оно часто исходит из несвойственной деловой жизни стабильности, что усыпляет бдительность, особенно в отношении незначительных отклонении, которые в будущем могут иметь самые неблагоприятные последствия.

**Заключение.**

Контроль требует принятия решений, и для него, как и для остальных трёх функций менеджмента необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.

Принятие решений - это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и **контролировать**. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

Коммуникация - это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

**Список используемой литературы:**

1. Кусков А.Н., Чумаченко А.П. Менеджмент: учебное пособие — М.: МГИУ, 1999
2. Майкл Мескон и др. “Основы менеджмента”, М., 1995
3. Десслер Гари. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: “Изд-во БИНОМ”, 1997
4. Гончаров В.В., РУКОВОДСТВО ДЛЯ ВЫСШЕГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА в 2-х томах.- М.: МНИИПУ, 1996.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.