МИНИСТЕРСТВО ОБЩЕГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# **ХАБАРОВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ ЭКОНОМИКИ И ПРАВА**

# Кафедра экономики предприятия и менеджмента

# Менеджмент

# Контрольная работа

Тема 11. КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Хабаровск 2002

Содержание

I. Теоретическая часть

1. Сущность и значение контроля в системе управления
2. Этапы процедуры контроля. Характеристика эффективного контроля

Список литературы.

II. Практическая часть

1. Характеристика банка
2. Анализ эффективности систем контроля в банке
3. Предложения по усовершенствованию системы контроля в банке
4. Задача

I. Теоретическая часть

Сущность и значение контроля в системе управления. Виды контроля.

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

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. 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 фундаментальный 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 становится более понятным после изучения трех 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.

Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

# Этапы процедуры контроля. Характеристика эффективного предприятия.

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

Первый этап процесса контроля - это установка стандартов, т.е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании.

На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения, только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.

Следующий этап - измерение результатов - является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать.

Такими действиями могут быть изменения некоторых внутренних переменных системы, изменение стандартов или невмешательство в работу системы.

Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей.

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.

Контроль часто 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. Такие воздействия могут также привести к выдаче неверной информации.

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, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

Контроль - это непрерывный процесс, совпадающий в своем развитии с производственным циклом.

Характеристики эффективного контроля:

1.Стратегическая направленность контроля, т.е. отражение общих приоритетов организации и поддержание их.

2.Ориентация на результаты. Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. В итоге контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечивают ее выживание в будущем.

3.Соответствие делу. Для того чтобы быть эффективным контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно.

4.Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов.

5.Гибкость контроля. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям.

6.Простота контроля. Наиболее 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 ведет к беспорядку. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее.

7.Экономичность контроля. Любой контроль, который стоит больше, чем он дает для достижения целей, не улучшает контроля над ситуацией, а направляет работу по ложному пути, что является еще одним синонимом потери контроля.

8.К контролю необходимо привлекать весь персонал, ибо лучший контроль - это самоконтроль. Для того чтобы повысить надежность контроля, необходимо расширять границы полномочий персонала.

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.

\* \* \*

Итак, резюмируя, можно сказать следующее. Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Контроль - это непрерывный процесс, совпадающий в своем развитии с производственным циклом. 1.Контроль очень важен для успешного функционирования организации. 2.Без контроля начинается хаос, и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно. 3.Контроль необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше сем они станут слишком серьезными. 4.Контроль используется для стимулирования успешной деятельности. 5.Контроль необходим для борьбы с неопределенной ситуацией как внутренней, так и внешней. Неопределенность: изменение законов, социальных ценностей, технологии, условий конкуренции и др. 6.Контроль предупреждает возникновение кризисных ситуаций. Функция контроля - это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Любая организация обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации. 7.Контроль поддерживает все то, что является успешным в деятельности организации. 8.Широта контроля. Контроль должен быть всеобъемлющим. Виды контроля: 1.Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Предварительный контроль используется в трех областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам. 2.Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Объектом является подчиненные сотрудники. 3.Заключительный контроль основывается на обратной связи. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, то есть руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

Список литературы.

1. Майкл Мескон и др., “Основы менеджмента”, - М., 1995 г.

2. Телор Фредерик Уинслоу, “Менеджмент”, - М., 1992 г.

3 . В.В.Травин, В.А.Дятлов. Основы кадрового менеджмента. М. “Дело”, 1995 г

4. Х.Вирема. Менеджмент в подразделениях фирмы, М.Инфра-М., 1997 г.

5. С.В.Шекшня. Управление персоналом современной ситуации. М.: Интел-синтез. 1997 г.

6. И.Ансов. Стратегическое управление. М. Экономика, 1989 г.

7. Т. Питере, Р.Р.Уотермен В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) М. Прогресс, 1986 г.

8. К.А.Волкова. Предприятие: стратегия структуры, положения об отделах и службах, должностные инструкции. М. Экономика. 1997 г.