**Содержание:**

Введение……………………………………………………… 2

1. Необходимость контроля………………………………3
2. Виды контроля………………………………………….5
3. Процесс контроля………………………………………6
4. Поведенческие аспекты контроля……………………10
5. Характеристики эффективного контроля……………12

Заключение…………………………………………………….14

Список использованной литературы ………………………..15

## Введение.

Термин “контроль” не является однозначным. В переводе с французского слово “контроль” означает проверочный документ, оформленный в двух экземплярах или в двух записях.

В течение длительного времени понятие контроля связывалось, прежде всего, с проверкой правильности составления документов, записей в массовых журналах и т.д. Контроль как явление ассоциировался с деятельностью главным образом бухгалтеров, кассиров, финансовых работников.

В словарях и энциклопедиях контроль определяется как проверка чего-либо; проверка правильности тех или иных действий в области производства и управления; наблюдение с целью проверки; учреждение или тот, кто занимается проверкой отчетности, деятельности какого-либо другого учреждения или ответственного лица.

Как видно из вышесказанного, исторически первоначальным является объяснение контроля как проверки правдивости и достоверности документов. Следующим этапом стало представление о контроле как проверке соответствия действий поставленным целям, задачам, действующим законам. Третий этап включил в контроль и анализ отклонений, раскрытие их причин.

Классики науки управления (Ф.У.Тейлор, А.Файоль, Г.Эмерсон, Г.Черч) подчеркивали, что без контроля невозможно управлять любым процессом. Так, А.Файоль отмечал, что в любом мероприятии цель контроля состоит в проверке того, все ли происходит в соответствии с принятым планом, действующими инструкциями и установленными принципами. Цель контроля - выявить слабые места и ошибки, своевременно исправить и не допускать их повторения. По его мнению, следует контролировать все: предметы, людей, действия.

Рассматривая контрольную деятельность в управлении предприятия, А.Файоль разделял ее на шесть основных групп:

* с точки зрения административной - необходимо выяснить, существует ли программа работы и соответствует ли она моменту;
* с точки зрения коммерческой - все материалы, поступающие и выходящие, должны быть точно учтены по количеству, качеству, цене;
* с точки зрения технической - нужно проследить ход операций, их результаты, состояние машин и оборудования;
* с точки зрения финансов - необходимо проконтролировать кассу, имущество, материалы, расходный капитал и пр.;
* с точки зрения охраны - надо проверить средства, употребляемые для охраны имущества (от пожаров, краж и т.д.);
* с точки зрения учета - необходимо выяснить, как быстро поступают отчеты, дают ли они точное представление о положении предприятия, как ведется статистика.

Таким образом, по А.Файолю контроль соотносится со всеми основными функциями управления и реально сам становится особой функцией.

В настоящее время под термином “контроль” подразумевают:

1. органическую функцию управления;
2. набор средств регулирования поведения личности или организации в целом;
3. функцию системы, выполняющую задачу обратной связи и обеспечивающую наблюдение за состоянием системы.

**I. Необходимость контроля в управлении.**

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.

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, для того чтобы организация функционировала успешно.

Функция контроля - это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

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. Другими словами, один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективны. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, мы получаем возможность, достаточно быстро адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды.

Контроль не только позволяет выявлять проблемы и реагировать на них так, чтобы достигнуть намеченных целей, но и помогает руководству решить, когда нужно вносить радикальные изменения в деятельности организации.

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.

**II. Виды контроля.**

Выделяют три вида контроля: предварительный, текущий и заключительный.

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.*

Основными приемами этого контроля являются реализация, а не создание определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения плана, то их строгое соблюдение - это способ убедится, что работа развивается в заданном направлении, и задачи его проверить готовность организации к началу работы. Этот контроль используется в трех областях: человеческих, материальных, финансовых. В области человеческих ресурсов контроль достигается за счет анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения конкретных задач организации. В области материальных ресурсов контроль осуществляется за качеством сырья, чтобы произвести отличный товар. В области финансовых ресурсов механизмом предварительного контроля является бюджет. Он отвечает на вопрос когда, сколько и каких средств безналичных или наличных потребуется организации. Он имеет две разновидности диагностический и терапевтический. Диагностический включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы, указывающие на то, что в организации что-то не в порядке. Терапевтический позволяет не только выявить отклонения от стандарта, но и принять исправительные меры.

### *Текущий контроль*

Как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Текущий контроль обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, после проведения работы. Текущий 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.

# Заключительный контроль

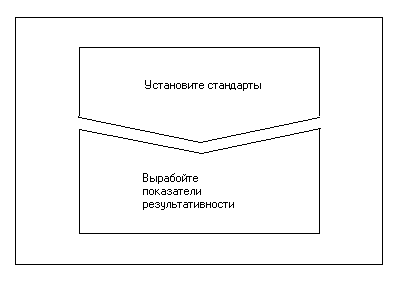
Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время. Хотя заключительный контроль и осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль даёт информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации.

### III. 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.

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

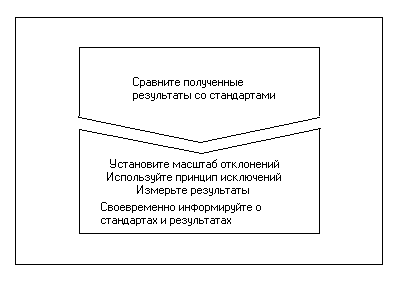
Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличают две очень важные особенности. Они характеризуется наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению, к которому можно оценить степень выполнения работы.



Конкретный критерий и определённый период времени называются показателями результативности. Показатель результативности 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 вопросы: ”Что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей? “ и “Что осталось не сделанным?”

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

***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 менеджер принимает еще очень важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На этой стадии процедурам контроля дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.



*Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения.*Показатель результативности дает четкую и ясную цель для направления усилий членов организации. 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 нем содержатся реалистичные допуски параметров цели.

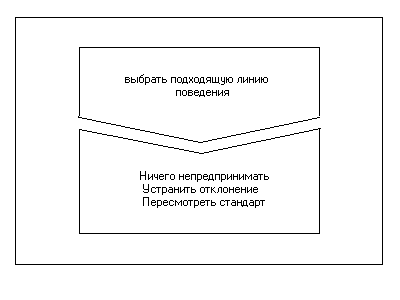
Определение масштаба допустимых отклонений - вопрос кардинально важный. Если взять слишком большой масштаб, то возникающие проблемы могут приобрести грозные очертания. Но, если масштаб слишком маленький, то организация будет реагировать на очень большие отклонения, что весьма разорительно и требует много времени. Такая система контроля может парализовать и дезорганизовать работу организации. В подобных ситуациях достигается высокая степень контроля, но процесс контроля становится не эффективным. Для того чтобы контроль был эффективным он должен быть экономным. Преимущества системы должны перевешивать затраты на ее функционирование. Один из способов возможного увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании метода управления по принципу исключения. Состоит он в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов.

*Измерение результатов.* Измерение результатов, позволяющих установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты, - это самый трудный и дорогостоящий элемент контроля. Для того чтобы быть эффективной, система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю.

*Передача и распространение информации.* Распространение информации играет ключевую роль в обеспечении эффективности контроля. Для того чтобы контроль был эффективным, необходимо обязательно довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя и доводится до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять необходимое решение и действия. Желательно также быть полностью уверенным, что установленные стандарты хорошо поняты сотрудниками. Это означает, что должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты и теми, кто должен их выполнять.

*Оценка информации о результатах.*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.

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



*Ничего не предпринимать.* Основная цель контроля состоит в том,

чтобы добиться такого положения, при котором процесс управления организацией действительно заставлял бы её функционировать в соответствии с планом. 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.

*Устранить отклонения.* Система контроля, которая не позволяет устранить серьезные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, бессмысленна. Проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонения. В идеале стадия измерений должна показать масштаб отклонения от стандартов и точно указывать его причину.

Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы сразу понять причину отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий.

Осуществление корректировки может быть достигнуто путем улучшения значения каких-либо внутренних перемен факторов данной организации, усовершенствования функций управления или технологических процессов.

*Пересмотр стандартов.* Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться не реальными, потому что они основываются на планах, а планы – это лишь прогнозы будущего. При пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты.

**IV. Поведенческие аспекты контроля.**

Контроль осуществляют люди и направлен он на деятельность людей. Поэтому без учета их психологии и особенностей поведения строить его систему нельзя. Существует два вида контроля: внешний и внутренний. Идея внешнего контроля заключается в том, что люди лучше выполняют свои обязанности тогда, когда их деятельность находится под постоянным контролем, и при этом точно знают, какое поощрение получит за хорошо выполненную работу и какое наказание понесет за плохую работу. Психологи отмечают несколько причин улучшения работы при внешнем контроле: руководство использует информацию полученную после проведения работ для оценке деятельности сотрудников; повышенное внимание контроля может означать, что данная сфера деятельности вошла в раздел важных; большинство людей любят видеть результат своего труда воочию, а контроль делает их общественно-известными.

По другому выглядит система внутреннего контроля, основываясь на коллективном определение цели организации и ее подразделений. Этот контроль служит не для того, чтобы зафиксировать ошибки, а для того чтобы предотвратить их, подсказать людям, как лучше работать. Самоконтроль возможен только в условиях преобладания здорового морально-психологического климата в коллективе. По этому чаще всего внутренний и внешний контроль используют вместе, хотя упор делается либо на одно, либо на другое.

Чтобы найти подходящую дозировку каждого необходимо учитывать ряд обстоятельств:

1. Насколько совместима стратегия контроля и стиль управления организацией.
2. Внешний контроль следует использовать в том случаи, когда есть возможность получить оценку выполненной работы сотрудников и на основании этого спросить с них за порученное дело.
3. При проведении контроля необходимо учитывать характер подчиненных и микроклимат коллектива, в котором они работают.

Независимо от того, какой контроль будет преобладать нужно, сделать все, чтобы устранить его возможные негативные последствия. Необходимо:

* установить осмысленные стандарты воспринимаемые сотрудниками организации;
* установить двухстороннее общение;
* избегать чрезмерного контроля;
* устанавливать жесткие, но достижимые стандарты (хороший менеджер всегда чувствует разницу в потребностях и возможностях подчиненных, и устанавливает стандарты с учетом этих различий);
* вознаграждать за достижения стандартов.

**V. Характеристики эффективного 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.

**Заключение.**

В самом общем виде контроль есть часть управленческого процесса, которая в содержательном плане предусматривает получение информации о результатах управленческих воздействий.

Для осуществления процесса контроля необходимо:

* наличие системы показателей (нормы функционирования);
* наличие способности у системы познавать реальность и сопоставлять ее с системой критериев;
* выработка корректирующих мер.

В контроле как функции управления можно выделить две основные стороны: а) познавательную, связанную с восприятием и изучением информации и б) воздействующую, заключающуюся в возможности обеспечить управляющую систему данными для осуществления корректирующих мер.

При оценке роли и места функции контроля в управлении, следует помнить, что контроль занимает в управленческом цикле последнее место лишь логически, но отнюдь не по значению.

Список литературы:

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 1995.

2. Майкл Мескон и др., Основы менеджмента, - М., 1995 г.

3. Кочкина Н.В. Количественная оценка содержательности труда. – М.: Экономика, 1987.

4.Кабушкин Н. И. Основы менеджмента, - Мн.: Новое знание, 2002 г.