

Что обеспечивает успех организации?

Ситуация 1: Победа в компьютерной игре

Понимая, что компьютерный бизнес — один из самых бурно развивающихся бизнесов в современном мире, две фирмы решили вступить в конкурентную борьбу на этом поприще. Фирма А — одна из крупных американских корпораций, уже занимающая ведущее место в электронике. Она располагает сотнями миллионов долларов, чтобы вложить в это дело, потратив их на исследование рынка, привлечение лучших технических специалистов и сбытовиков, на строительство новейших, хорошо оборудованных заводов.

Менеджмент

Функции менеджмента



Что обеспечивает успех организации?

Ситуация 1: Победа в компьютерной игре

Фирма Б — это всего лишь два человека, бросивших когда-то колледж.

Весь их опыт в электронике фактически сводится к продаже «голубых коробочек» — устройств для незаконных бесплатных междугородних разговоров.

Перед началом разработки своей машины они и гроша не затрачивают на исследования. Весь начальный венчурный капитал составляет 1300 долл., полученных от продажи автобуса «Фольксваген» и карманного

калькулятора. Их штаб-квартира (и вообще их единственное помещение) размещается в спальне одного из партнеров, а сборочный «конвейер» — в гараже.

Кто окажется более успешным — фирма А или фирма Б?



Ситуация 1: Победа в компьютерной игре

Очевидный ответ: фирма А. Фирмой А в данной ситуации оказалась «Ар Си Эй». Ее компьютеры, по-видимому, вам не известны, потому что в 1976 г., потеряв более 300 млн. долл., она свернула свое компьютерное производство.

А фирма Б — это «Apple», которая в 1982 г., всего лишь через 6 лет после начала деятельности, установила рекорд, войдя в список 500 самых преуспевающих фирм

Что обеспечивает успех организации?

Ситуация 2: Как получить оценку

Где-то в 60-е годы вы студент, изучающий экономику в Йельском университете, пишете курсовую работу, предлагая создать авиалинию, которая доставляла бы маленькие посылки и бандероли по территории страны в пределах одних суток. Эта компания, о создании которой вы мечтаете, стала бы напрямую конкурировать с компанией «UPS» и Американской почтовой службой. План предусматривает вытеснение из бизнеса этих двух мощнейших конкурентов, даже при том условии, что создаваемая компания стала бы брать за свои услуги по доставке маленькой бандероли на одно и то же расстояние в 40 раз больше, чем ее конкуренты. Какую оценку вы получили бы за свою работу?

Ситуация 2: Как получить оценку



Вероятно, «тройку» просто за старание, точно так же, как и Фредерик У. Смит за его «странную» работу, которая по существу являлась достаточно подробным планом создания корпорации **«FedEx»**

Смит мог бы опротестовать эту оценку, но управление компанией **«FedEx»**, которая приносит в год 600 млн. долл. и гарантирует доставку миллионов бандеролей и небольших посылок в год в течение 24 часов после отправки, не оставляет ему времени на это. У Смита даже нет времени потратить 58 млн. долл., которые он лично заработал в компании в тот год, когда его объявили управляющим компанией с самой высокой зарплатой в стране.

Что обеспечивает успех организации?

Ситуация 3. Пицца для размышлений

Две фирмы в ресторанном бизнесе. Первая расположена в старом здании в самой старой части города, к тому же и не на первом этаже. Готовят и обслуживают здесь превосходно, но владельцы отказываются вывешивать в ресторане рекламу своих клиентов. Вторая компания имеет гораздо более низкие цены, повара ее не имеют такого опыта, готовится все сразу, большими порциями, хранится на мармитах и разогревается по мере надобности, пока все не продастся. Вторая компания удобно расположена в самой новой части города и предоставляет широкие возможности для рекламы своим клиентам. Кто из них скорее добьется большего успеха?

Что обеспечивает успех организации?

Ситуация 3. Пицца для размышлений

Вообще-то, обе эти фирмы безусловно можно отнести к процветающим. Многочисленные гурманы считают «Ля Тур Д'Аржан» лучшим рестораном мира все двести лет его существования. Он занимает верхний этаж здания, откуда открывается великолепный вид на Нотр Дам де Пари в столице

Франции. Однако, большинство людей лучше знают другое учреждение общественного питания — которое продает гамбургеры под буквой «М» в виде двух скрещенных золотых арок (Эмблема фирмы «МакДоналдс»).

Что обеспечивает успех организации?

Почему крохотная «Apple» заработала сотни миллионов в компьютерном бизнесе, а другие, такие как «Ар Си Эй», потеряли свои состояния?

Как может компания «Федерал Экспресс» обеспечить уровень обслуживания выше, чем почтовая служба Министерства связи США, которая располагает гораздо большими ресурсами и полной поддержкой правительства?

Как «МакДоналдсу» удастся готовить миллиарды гамбургеров в год, дешево продавать их и получать при этом огромные прибыли, в то время как большинство ресторанов не в состоянии обслуживать несколько сотен клиентов в день?

Что обеспечивает успех организации?

Такая область как **менеджмент** развилась в ответ на необходимость объяснить, «почему» и «вследствие чего» преуспевают или рушатся организации. Ученые в области управления путем исследований и практики в области управления методом проб и ошибок неустанно ищут ответа на вопрос:

«Чем определяется успех организации?»

Ответ на этот вопрос ведет к ответу на более прагматический вопрос: **«Что может сделать руководитель, чтобы обеспечить успех организации?»**

Что обеспечивает успех организации?

В каждой из приведенных ситуаций было бы нетрудно найти готовый ответ, объясняющий успех или провал конкретного дела. Мы были бы правы, сказав, что «Ар Си Эй» попыталась конкурировать непосредственно с «IBM», в то время как «Apple» появилась в бизнесе микрокомпьютеров на несколько лет раньше, чем «IBM».

Что обеспечивает успех организации?

«МакДоналдс» поднялся на уровень компании с миллиардными операциями, потому что он продавал свои гамбургеры дешевле, чем кто-либо другой, но не дешевле, чем «Уэтсон» или «Уайт Кастл», которые когда-то были ведущими среди корпораций общественного питания быстрого обслуживания.

Простые объяснения часто кажутся обоснованными на первый взгляд, но потом оказываются либо бездоказательными, либо ошибочными.

Отсутствие простых ответов вовсе не означает, однако, что успех вообще невозможно объяснить, что не существует надежных методов и путей добиться такого успеха. Существуют многочисленные приемы, большая практика, интересные концепции, которые доказали свою эффективность- и они изучаются в том числе в рамках дисциплины **менеджмент**.

Менеджмент

Термин **менеджмент** много лет назад вошел в русский язык. Вопреки словарю, он не является точным синонимом русскому термину «**управление**». Управлять можно не только заводом, но и автомобилем или ракетой. **Менеджмент** - всегда управление людьми. Причем управляет человек (а не компьютер или программа). Поэтому широко используется термин «автоматическое управление», но бессмысленно говорить об «автоматическом менеджменте».

Менеджмент

Менеджмент как научная дисциплина опирается на практику управления. Соответственно под менеджментом иногда понимают практику реального управления и ее осмысление.

Менеджмент – это не только наука, но и искусство управления. Управленческая наука дает скорее общие ориентиры, чем конкретные инструкции на каждый конкретный акт управления. Реальное управление, особенно оперативное – скорее искусство, чем наука. Менеджеру необходимы не только знания, но и интуитивное понимание людей, которыми он управляет.

Под **менеджментом** компании понимают категорию людей, профессионально занимающихся управлением, работающих на должностях, входящих в аппарат управления.

Менеджмент



Менеджмент –
совокупность
методов, средств и
форм управления
современным
производством с
целью повышения
его эффективности,
увеличения прибыли

Управление и менеджмент

Какой бы характер хозяйственная деятельность ни носила, но если она **направлена на получение прибыли или предпринимательского дохода**, то можно сказать, что она осуществляется при помощи **менеджмента**.

Таким образом, менеджмент охватывает деятельность промышленных предприятий, банков, страховых обществ, гостиниц и целый ряд других хозяйственных организаций, которые выступают в рыночном механизме в качестве самостоятельных экономических субъектов

Задачи решаемые в менеджменте

- 1) определение **конкретных целей** развития организации;
- 2) выявление **приоритетности целей, их очередности и последовательности** решения;
- 3) разработка **стратегии** развития организации и путей их решения;

Задачи решаемые в менеджменте

- 4) выработка **системы мероприятий** для решения намечаемых проблем на различные временные периоды;
- 5) определение **необходимых ресурсов и источников их обеспечения**;
- 6) установление **контроля** за выполнением поставленных задач.

Функции менеджмента

- Суть любого управления – это достижение организацией целей при наиболее оптимальном использовании ресурсов.
- Достижение данных целей возможно в результате выполнения определенных действий, т.е. **функций**. А процесс менеджмента предполагает выполнение определенных функций.
- Деятельность менеджеров можно представить как непрерывный процесс выполнения **управленческих функций**.

Функции менеджмента

По виду и направлению деятельности функции в менеджменте делят на:

- ***общие***
- ***конкретные***
- ***специальные***

Общие (основные) функции управления:

- осуществляются в каждой организации и на каждом уровне управления;
- присущи управлению любой организации;
- разделяют содержание управленческой деятельности на виды работ по признаку последовательности их выполнения во времени;
- относительно самостоятельны и в тоже время тесно взаимодействуют.

Общие (основные) функции

Функции менеджмента:

Организация

Планирование

Мотивация
(руководство)

Контроль

Конкретные (специфические) функции управления

Конкретные (специфические) функции управления – представляют собой результат разделения управленческого труда. Такие функции включают в себя различные виды деятельности, отличающиеся назначением и способом реализации.

Конкретные функции воздействуют не на всю организацию, а на ее определенные стороны или части.

Функции управления

Общие

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль.

Конкретные

- управление основным производством;
- управление трудом и заработной платой;
- управление персоналом;
- управление финансами;
- управление качеством продукции;
- управление маркетингом;
- и другие.

Специальные

Специальные функции

Специальные функции являются подфункциями конкретной функции (например, специальной функцией управление основным производством является оперативно-календарное планирование основного производства).

Общие функции менеджмента



Функции менеджмента



Все функции взаимосвязаны между собой и в то же время относительно обособлены.

Исключение одной из функций нарушает ритмичность управленческого процесса. В то же время качественное улучшение одной из них не оказывает непосредственного влияния на качество выполнения других.

Функция планирования

Все мы планируем постоянно. Как мне попасть из дома в институт? Собрав информацию и подумав, я понимаю, что имеется целый ряд возможностей:

- можно пойти пешком (на прогулку уйдет пол часа, но не понадобится тратить деньги);
- можно поехать на метро,
- можно поехать на такси, и т.д.

Какую возможность выбрать? В зависимости от обстоятельств. Если надо срочно быть в институте - придется ехать на такси, хотя этот вариант гораздо дороже остальных. Если погода хорошая, а дел у меня немного, можно пойти пешком.

Но в типовой ситуации я решаю ехать на метро и покупаю месячный проездной билет.

Мы решаем, что взять на обед, поступать в МГУ или в МЭИ, оставаться на прежней работе или искать новую. Только цена этих решений разная. Правильно вы выбрали обед или неправильно - забудется к вечеру, а последствия других решений вам придется расхлебывать годами, а то и всю жизнь.

Функция планирование

Планирование можно рассмотреть как управленческое решение.

Планирование как часть работы менеджера имеет много общего с планированием в личной жизни. Применяется он не к рутинным ежедневным делам, а к важным решениям, определяющим дальнейшее развитие фирмы.

Функция планирование

Функция планирование – это процесс определения действий, необходимых **для достижения цели или целей организации.** Это действия, с помощью которых руководство придает **единое направление усилиям всех членов организации.**



Планирование

Процесс управления любой системой начинается с постановки целей. Поэтому **функция планирования** является исходной в управлении и играет ведущую роль. Все остальные функции подчинены задачам развития системы, определенным планом.

Функция планирования

Технология планирования хорошо разработана и постоянно используется. Исходя из **МИССИИ** и основных принципов фирмы, отвечающих на вопрос "Зачем?", формулируются **стратегические цели**, конкретизируются до **операционных целей**, потом до **задач**, а те - до конкретных **заданий**.

Далее подсчитываются необходимые ресурсы - материальные, финансовые, кадровые, временные - и при необходимости пересматриваются задания, задачи и цели. В результате получают реально осуществимый план.

Очень важно, что необходимы резервы на случай непредвиденных обстоятельств.

Функция планирования

- Например, Вы решили стать специалистом высокого класса в области налогообложения. Это - ваша **миссия (главная цель)**. **Стратегические цели** состоят в том, чтобы изучить те учебные предметы, что входят в программу подготовки специалиста по налогообложению, получить необходимые такому специалисту компетенции и навыки.
- Значит, одна из **операционных целей** - познакомиться с дисциплиной менеджмент. Эта операционная цель делится на **задачи**, каждая из которых - изучить определенную тему. Конкретное **задание** состоит в освоении материала и выполнению заданий по определенной теме.
Ресурсы, которые вам нужны - это время для учебы.

Функция планирования

Обычно выделяют **восемь этапов** в процессе планирования.

- **Этап 1** Целеполагание (формулировка целей). Чего именно вы (или ваша фирма) хотите достичь? Это - самый трудный этап. Его нельзя формализовать. Личность менеджера проявляется именно в том, какие цели он ставит.
- **Этап 2** Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей. Обычно можно действовать разными способами. Какой из них представляется наилучшим? Какие способы достижения целей можно сразу отбросить как нецелесообразные?
- **Этап 3** Составление перечня необходимых действий. Что конкретно нужно сделать, чтобы осуществить выбранный на предыдущем этапе вариант достижения поставленных целей?
- **Этап 4** Составление программы работ (плана мероприятий). В каком порядке лучше всего выполнять

Функция планирования

Этап 5 Анализ ресурсов. Какие материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы понадобятся для реализации плана? Сколько времени уйдет на его выполнение?

Этап 6 Анализ разработанного варианта плана. Необходимо ответить на вопросы:

Решает ли он поставленные на этапе 1 задачи? Являются ли затраты ресурсов приемлемыми? Есть ли соображения по улучшению плана, возникшие в ходе его разработки при движении от этапа 2 к этапу 5?

Возможно, целесообразно вернуться к этапу 2 или 3, или даже к этапу 1

Этап 7 Подготовка детального плана действий. Необходимо детализировать разработанный на предыдущих этапах план, выбрать согласованные между собой сроки выполнения отдельных работ, рассчитать необходимые ресурсы. Кто будет отвечать за отдельные участки работы?

Этап 8 Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости.

Планирование

- **Входными данными при планировании** являются информация о прошлом (ретроспективная информация) и информация о настоящем, которая по отношению к плановому периоду является также информацией о прошлом. Поэтому ее относят к условно-ретроспективная информация.
- **Выходными данными планирования** является информация о будущем (перспективная информация) – **план** (результат планирования).

Планирование

Планом называется официальный документ, в котором отражаются: прогнозы развития организации в будущем; промежуточные, конечные цели и задачи, стоящие перед ней и ее подразделениями, механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов, стратегия на случай возникновения непредвиденных ситуаций.

Планирование

- Важным понятием содержания планирования является **глубина планирования**.
- **Глубина планирования** (время упреждения) называется промежуток в будущем, на который разрабатывается план.
- **Глубина ретроспекции** – промежуток времени в прошлом, который необходимо взять для получения прогноза с достаточной вероятностью или по которому имеется достоверная ретроспективная информация. Сумма глубин ретроспекции и планирования дает величину временного сдвига информации входа и выхода

Планирование



Организация

Организация как функция управления нацелена на то, чтобы претворить намеченные планы и решения в жизнь.

Организация как функция управления непосредственно связана с систематической координацией многих задач и, следовательно, формальных взаимоотношений людей, их выполняющих.

Это единственная функция, обеспечивающая взаимосвязь и повышающая эффективность всех других функций управления.

Организация

При реализации функции организации условно выделяют три важных аспекта:

- **Построение организационной структуры управления:** выделение подразделений, определение их состава, задач и функций;
- **Определение взаимоотношений в организации** (как горизонтальных, так и вертикальных). При решении данного вопроса должны быть четко определены права, обязанности и ответственность структурных подразделений и отдельных лиц;
- **Обеспечение этих взаимоотношений – распорядительство,** т.е. доведение до подчиненных распорядительских актов.

Функция организация

Эту функцию менеджмента превосходно выразил

великий полководец А.В.Суворов: **"Каждый солдат должен знать свой маневр"**.

Эффективность управления в армии выявляется самым жестким образом - в борьбе с врагом. Если офицер не сумел организовать своих подчиненных в согласованно действующую боевую единицу - он погибает вместе со своей командой.

Для обычного менеджера ситуация лучше – его жизни обычно ничто не угрожает, в крайнем случае разорится его фирма. Таким образом, каждый сотрудник фирмы должен знать, что ему

Функция организация

Возможности психики любого человека ограничены - психологи установили, что число непосредственных подчиненных у начальника, который ежедневно с ними работает, должно

быть не более семи (если больше - деловой контакт оказывается поверхностным). Поэтому создают иерархические системы управления - рядовой работник действует под началом руководителя группы, тот имеет дело с руководителем отдела. Руководитель отдела подчиняется одному из директоров, а те - генеральному директору. Обычно у Первого лица предприятия (топ-менеджера, генерального директора) - четыре непосредственных помощника - по производству (технический директор или главный инженер), по финансам (финансовый директор, иногда главный бухгалтер), по маркетингу (директор по маркетингу, иногда начальник отдела сбыта), по персоналу (начальник управления кадров, директор по кадрам). Каждому из них подчиняются свои службы, состоящие из отделов, цехов и иных структур.

Функция организация

Письменные инструкции, указывающие права и обязанности сотрудников и правила действий в тех или иных случаях, также имеют целью обеспечить согласованность действий сотрудников.

Организационную структуру фирмы можно сравнить со скелетом живого существа, но только этот скелет рукотворный - его создает и меняет главный менеджер

Организация

Сущностью организации как функции управления является создание системы, включающей управляющую и управляемую подсистему, которая наиболее полно отвечает требованию эффективного достижения целей деятельности.

При определении содержания организационной деятельности необходимо определиться с входом и выходом данной функции.

Функция организации

- **Входом** являются результаты по выполнению предшествующей функции управления – планирования, т.е. приступая к осуществлению процесса организационной деятельности, мы уже имеем определенные в результате планирования систему целей, состав финансовых, материальных и других ресурсов.
- **Выходом** реализации этой функции управления является результат деятельности – создание реальных организаций, способных эффективно осуществлять процесс деятельности

Функция организации

В процессе организационной деятельности решающее значение имеют следующие **принципы**:

- **единство целей** (ориентация на сотрудничество подразделений);
- **соблюдение полномочий** (решения, входящие в компетенцию руководителей, должны ими же и приниматься, а не направляться по иерархии). Это принцип сохранения и использования предоставленных полномочий;
- **определение управляемости** (количество подчиненных, находящихся в непосредственном подчинении у руководителя); **нормы**

Мотивация как функция менеджмента



Функция мотивации

Функция мотивации состоит в побуждении персонала к эффективной добросовестной деятельности для достижения целей организации. Она направлена на определение потребностей персонала, разработку систем вознаграждений за выполненную работу, использование различных систем оплаты труда.

МОТИВАЦИЯ

Мотивация - как функция управления - процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения целей организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом



Функция мотивации

- Ключевым элементом в теории мотивации являются **потребности**.
- **Потребность** - ощущение человеком физиологического, психологического или социального дискомфорта, недостаток или необходимость в чем-либо.

Функция мотивации

- Потребности классифицируются на **первичные и вторичные**.
- **Первичные** потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными (например, потребность в пище, воде, потребность дышать, спать и т.д.).
- **Вторичные** потребности по природе своей психологические (пример, потребность в успехе, уважении, власти, привязанности и потребность в принадлежности кому или чему-либо).

Функция мотивации

Первичные потребности заложены генетически, а **вторичные** обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности различаются в большей степени, чем первичные.

Функция мотивации

- На основе изучения интересов персонала относительно возможностей удовлетворения его **потребностей** осуществляется применение **стимулов**.
- **Стимулы** призваны обеспечить целенаправленное поведение человека путем ограничения или расширения его возможностей удовлетворять потребности в настоящем и будущем.

Функция мотивации

- По содержанию стимулы различаются на **экономические и неэкономические**.
- **Суть экономических стимулов** состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним, получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние.
- **Экономические стимулы** относятся ко всем тем потребностям, которые удовлетворяются с помощью благ и услуг, имеющих цену. Они могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, обеспечивающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

Функция мотивации

Чисто **экономический** **подход** **несостоятелен**. Опыт показывает, что принцип максимизации собственной выгоды нельзя абсолютизировать – против него работают: эффект насыщения потребностей (даже престижное потребление интересует лишь до определенных пределов); стремление к благотворительности; субъективное восприятие полезности материальных благ, и в частности денег; влияние окружающих.

Функция мотивации

Неэкономические стимулы делятся на **организационные и моральные**. Положительное влияние на мотивацию оказывает, к примеру, информирование об успехах, планирование профессионального развития и карьеры; регулярная оценка, продвижение по службе.

Функция мотивации

Четкой грани между **экономическими и неэкономическими стимулами** не существует, и на практике они тесно переплетены, обуславливают друг друга, а порой просто неразделимы.

Например, повышение в должности и связанный с ним рост денежного вознаграждения дают не только возможность приобретения дополнительных материальных благ, но известность, уважение и почет.

Функция мотивации

Результатом процесса мотивации является достижение или не достижение специфических целей.

Цели в этом смысле – это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребностей. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной

Функция контроля

Функция контроля – состоит в наблюдении за происходящими процессами в управляемом объекте, сопоставлении реально достигаемых результатов с запланированными и выявлении отклонений.

Функция контроль

Контроль - управленческая деятельность, фиксирующая состояние объекта управления в заданные моменты времени.

Содержание контроля как функции управления заключается в своевременном обнаружении возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем (отклонений от плановых заданий, нормативов, стандартов) и изменений внешней среды.

Функция контроль

Сколь бы хорошо ни были разработаны планы, они, как правило, не могут быть выполнены так, как были задуманы. Будущее нельзя абсолютно точно предсказать. Неблагоприятные погодные условия, аварии на производстве и на транспорте, болезни и увольнения сотрудников и многие другие причины нарушают наши планы. Эти нарушения, прежде всего, надо обнаружить с помощью системы контроля. Например, надо регулярно - раз в день, неделю или месяц - возвращаться к плану и выявлять нежелательные отклонения от запланированного.

Функция контроль

Есть два основных подхода к отклонениям. Во-первых, можно стремиться к возврату на плановую траекторию движения. Для этого понадобятся дополнительные ресурсы - материальные, кадровые, финансовые. Иногда такие ресурсы создают согласно плану, заранее предвидя возможность осложнений. Яркий пример - дублеры у космонавтов. Но приходится мириться с тем, что в благоприятной обстановке такие ресурсы будут "простаивать". Во-вторых, можно изменить сам план, заменив намеченные рубежи на другие, реально достижимые в создавшейся обстановке. Возможность такого подхода зависит от того, насколько для фирмы важен план - является ли он "законом" или же только "руководством к действию", задающим желательное направление

Функция контроль

- На менеджере лежит обязанность контроля за выполнением принятых ранее решений, не только включенных в план, но и оперативных, текущих. Частично контроль осуществляется в ходе совещаний и визирования документов. Но этого недостаточно. При планировании собственной работы менеджеру следует предусмотреть регулярные проверки деятельности своих подчиненных, причем не только членов своей команды, но и всех остальных работников организации. Могут применяться как официальные отчеты и аттестации, так и неформальные беседы. Надо отметить, что беседа с менеджером, стоящим на иерархической лестнице на несколько ступеней выше, производит большое положительное воздействие на сотрудника.

Этапы процесса контроля

Определение объекта и субъекта контроля
Установление стандартов

Определение вида контроля
(предварительный, текущий, заключительный)

Сопоставление достигнутых результатов
с установленными стандартами

Оценка информации о результатах

1-й этап

2-й этап

3-й этап

Функция контроль

Контроль, без которого в настоящее время не может успешно функционировать ни одна организация, **решает в системе управления несколько задач.**

Функция контроль

Во-первых, позволяет заранее обнаружить во внутренней или внешней среде организации факторы, которые могут оказать существенное влияние на ее деятельность, необходимым образом подготовиться и своевременно на них отреагировать. Он помогает также отследить недостаточно четко выраженные тенденции в развитии организации, их направление и глубину и создавать более обоснованные и надежные планы.

Функция контроль

Во-вторых, контроль помогает своевременно выявить неизбежные в работе любой организации нарушения и изъяны, ошибки, промахи и оперативно принять необходимые меры для их устранения.

Функция контроль

В-третьих, итоги контроля служат основой оценки результатов деятельности организации, работы персонала за определенный период, эффективности и надежности системы управления.

Функция контроль

В - четвертых, контроль позволяет скорректировать текущее положение дел, создать необходимые предпосылки для стимулирования.

Функция контроль

По времени осуществления выделяют:

- предварительный,***
- текущий,***
- заключительный контроль***

Предварительный контроль

Предварительный

контроль осуществляется до фактического начала работы. Это входной контроль всех видов ресурсов, его цель - обеспечение требуемых условий для бесперебойной и качественной работы организации. По своему содержанию это организационный контроль, задача которого в основном состоит в проверке готовности организации, ее персонала, производственного аппарата, системы управления и пр к работе

Предварительный контроль

- Управленческая система проверяется на соответствие существующей структуре организации, качество уже принятых решений, подготовленных документов, их адекватность имеющимся требованиям, правильность оформления, степень ознакомления с ними исполнителей, усвоения ими стоящих задач, что во многом предопределяет успех будущей работы.
- Предварительный контроль за персоналом призван, прежде всего, ответить на вопрос, можно ли с его помощью решать предусмотренные планом задачи

Текущий контроль

- **Текущий контроль** выполняется непосредственно на стадии хозяйственного процесса. Его цель - совершенствование деятельности, координация ее для достижения цели. Задача такого контроля - своевременно выявить и по возможности устранить отклонения, возникающие в ходе работы, от заданных параметров.

Заключительный контроль

Заключительный **контроль**
(итоговый) производится после
выполнения работы. Это контроль итогов,
его цели: формирование мотивационных
вознаграждений; корректировка поведения
руководителя, принимаемых решений;
формирование планов на будущее на
основе анализа результатов.

Главная цель контроля - не исправление, а предотвращение ошибок, что значительно дешевле.