

Лекционное занятие 7.1.

Значение контроля
Подходы к организации контроля
Процедура контроля
Выработка стандартов и критериев контроля
Сравнение результатов с установленными стандартами

Значение контроля

Процесс управления бесконечен во времени и сопровождается ожиданиями, для которых не всегда есть основания, так как организации порой функционируют и развиваются в условиях высокой степени неопределенности. Процесс управления так же сопровождается неопределенностями: планы не всегда выполняются так, как ожидали менеджеры, делегированные права и обязанности не всегда воспринимаются сотрудниками надлежащим образом, руководителям не всегда удается мотивировать людей на достижение поставленных целей. Кроме того, меняются условия окружающей среды, и организация должна к ним адаптироваться. Эти события свидетельствуют о том, что для руководства важно определить, и как можно точнее, момент достижения целей и разворота на новую траекторию развития. Определить “момент разворота” возможно при помощи функции контроля.

Контроль в организациях – систематический процесс, посредством которого менеджеры регулируют деятельность организации, обеспечивая ее соответствие планам, целям и нормативным показателям. Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Эффективный контроль предполагает, что менеджеры планируют и устанавливают нормативные показатели, внедряют информационную систему, обеспечивающую получение данных о фактически достигнутых показателях состояния организации. Если необходимо, предпринимают корректирующие действия.

Функцию контроля руководители начинают осуществлять с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи. Контроль важен для того, чтобы организация функционировала и развивалась. Без контроля организовать деятельность невозможно. Цели, планы и структура определяют направление деятельности организации, распределяя ресурсы и направляя выполнение задач. Контроль, таким образом, становится неотъемлемым элементом организации, средством преодоления неопределенности внешней среды, предупреждения возникновения кризисных ситуаций, поддержания успеха.

Подходы к организации контроля

В зависимости от того, предполагается ли участие сотрудников в управлении с соответствующим наделением их властью, менеджмент оказывается перед выбором между централизованным и децентрализованным подходами к контролю над деятельностью организации. Возможно сохранение централизованного и децентрализованного контроля, акцент на одном или другом аспекте зависит от состояния корпоративной культуры и предпочтений менеджмента относительно методов контроля.

1. *Централизованный контроль* предполагает:

- стандартные операционные нормы, правила и процедуры поведения работников, которые базируются на результатах соответствующего опыта, определяют принятое поведение и стандарты выполнения рабочих заданий;

- управление контролем, включающее бюджет, финансовую отчетность, системы стимулирования и премирования, мониторинг и оценку показателей деятельности; по своей природе управленческие системы контроля, как правило, являются системами количественной оценки, нередко предусматривающими измерение результатов на базе затрат времени за рабочую смену, сутки, декаду и т.д.;

- властная иерархия предполагает осуществление контроля на основе должностных полномочий посредством прямого надзора и власти, строится на положении о том, что менеджеры несут ответственность за контроль над действиями подчиненных посредством прямого надзора; контроль со стороны проверяющего подкрепляется его формальной властью; участие сотрудников низших уровней в процессе контроля не предполагается;

- подразделения по контролю создаются для мониторинга выполнения установленных стандартов; в дополнение к властной иерархии власть ответственности за мониторинг выполнения нормативных показателей возлагается на подразделение контроля; для того чтобы убедиться в соблюдении сотрудниками установленных стандартов, контролеры проводят периодические проверки; контроль выполняет важнейшую роль в поддержании принятых в организации стандартов;

- отбор и обучение; централизованные методы контроля предусматривают весьма строгий характер отбора и обучения; предписывается использование тестов, предназначенных для наглядной оценки того, соответствуют ли претенденты критериям найма сотрудников, количественно определяются такие демографические характеристики, как образование и опыт работы, что позволяет наглядно представить, обладают ли кандидаты надлежащей квалификацией; формализованные процедуры отбора предназначены для обеспечения широких возможностей приема сотрудников в организацию, но они сопряжены с большой бумажной работой;

- технологии определяют контроль над динамикой рабочего потока; технологии оказывают двойное влияние на функционирование системы централизованного контроля: первое – определяют контроль над рабочим

потоком и его темпами (например, технологии определяют скорость и принятые на сборочном конвейере стандарты действий рабочих); второе – мониторинг за действиями сотрудников может осуществляться с помощью информационных технологий.

Менеджеры эффективно используют централизованные методы контроля, но излишне пристальный контроль нередко приводит к нежелательным результатам. Сотрудники негативно воспринимают неослабный надзор, могут саботировать контроль. Вместе с тем, недостаточный контроль за их действиями неприемлем. Важно добиться равновесного результата, используя сочетание доступных приемов. При этом, контроль должен оставаться всеобъемлющим и не оставаться прерогативой исключительно менеджера, назначенного контролером. Каждый руководитель и сотрудник, независимо от своего ранга и положения, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей.

2. *Децентрализованный контроль* основывается на ценностях, традициях, общих воззрениях и доверии, которые способствуют формированию приверженности организационным целям, едва ли не противоположных культуре централизованного контроля. Сотрудники пользуются доверием менеджмента, а управленческая команда уверена, что члены организации осознанно желают выполнять возложенные на них требования. Предполагается, что для выполнения рабочих заданий достаточно минимальных указаний и стандартов, а сотрудники могут участвовать в установлении нормативных показателей и организации системы контроля.

В условиях децентрализованного контроля новые информационные технологии способствуют наделению сотрудников дополнительной властью, так как предоставляют им доступ к необходимой для принятия решений информации. Доступ сотрудников к необходимой информации и расширение круга их полномочий устраняет необходимость в централизованном подходе. Децентрализованный контроль обычно реализуется в следующих сферах:

- нормы и ценности корпоративной культуры, разделяемые членами организации. Если организация обладает сильной корпоративной культурой, ценности которой соответствуют ее целям, такая культура оказывается средством контроля; организация становится подобна большой семье, когда каждый сотрудник предпринимает только те действия, которые наилучшим образом служат ее благу; корпоративные традиции, приобщают сотрудников к соответствующим целям компании ценностям, диктуют им поведение, направленное на решение общих задач;

- группа равных предполагает установление норм контроля; проблема норм заключается в том, что уровень сплоченности команд влияет на поведение наемных работников; установление контроля равных приводит к снижению потребности в централизованном контроле сверху вниз; сотрудники находятся под «прессом» пристального внимания к их действиям тех, кто трудится бок о бок с ними, приверженности нормам контроля;

- самоконтроль и самодисциплина удерживают работников в рамках

принятых в организации стандартов; никакая организация не имеет возможности контролировать все действия своих сотрудников; большинство сотрудников верят в необходимость выполнения работы на высоком уровне качества, желают внести вклад в успех организации и получить взамен адекватное вознаграждение; чем больше менеджмент способен использовать преимущества самоконтроля, тем больше может снижаться степень централизованного контроля; как правило, наибольший уровень самоконтроля демонстрируют квалифицированные и опытные сотрудники, предъявляющие высокие внутренние требования к результатам своего труда; повышению уровня самоконтроля способствует и наделение работников дополнительной властью; доступ к информации и права принятия решений благоприятствуют развитию чувств ответственности, гордости, собственной значимости;

- отбор и социализация наемных работников – отбор сотрудников организации, разделяющих ценности ее организационной культуры, стремящихся внести вклад в ее успех; часто акцент переносится с формальных процедур отбора на личностные оценки; отбор и социализация работников является эффективным средством ознакомления с ценностями, целями и традициями компании, что означает возможность децентрализации контроля над их деятельностью.

Сравнительный анализ подходов к контролю. Децентрализованный контроль существенно отличаются от централизованного. Каждый из методов децентрализованного и централизованного контроля обеспечивает контроль в организации. Нет оснований предполагать, что децентрализованный контроль представляет собой отсутствие контроля лишь на том основании, что в нем в меньшей степени используются правила, процедуры, надзор. Более того, некоторые специалисты уверены, что децентрализованный подход является более подходящей для организаций формой контроля, так как способствует активному участию, вовлеченности в него самих сотрудников.

Централизованный контроль действует благодаря стандартам, действие которых направлено сверху вниз. Вознаграждение за труд базируется на индивидуальных показателях. Рядовые сотрудники практически не участвуют в процессе контроля. Методы децентрализованного контроля предполагают, что сотрудники направляют свои усилия на соблюдение стандартов, соответствующих организационным целям. Влияние носит взаимный характер. Сотрудники имеют право голоса не только в определении путей решения рабочих задач, нормативных показателей и организации систем контроля. Правила и процедуры уступают место общим целям и ценностям, которые разделяются сотрудниками. Вознаграждение за труд определяется не уровнем индивидуальных показателей произведенной продукции, оказанных услуг или выполненных работ, а результатами, достигнутыми рабочей командой, подразделением, организацией в целом. Такая система, возможно больше будет побуждать сотрудников к взаимопомощи, а не к соперничеству.

Процедура контроля

В процедуре контроля различаются важнейшие этапы: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

Выработка стандартов и критериев контроля

Данная процедура контроля демонстрирует, насколько взаимосвязаны функции контроля и планирования:

- цели формулируются в процессе планирования;
- стандарты (контролируемые нормативные показатели), должны соответствовать целям и планам организации;
- согласно контрольным цифрам показателей плана менеджеры доводят до подразделений цели и задачи;
- нормативные показатели должны устанавливаться предельно точно, чтобы менеджеры и рабочие могли использовать их в повседневной деятельности.

Цели и планы имеют временные рамки, в которых должна быть выполнена работа и оценены результаты. Стандартами контроля становятся количественные оценки целей и планов (например, получение прибыли по результатам финансового года в определенном объеме). Критериями контроля и/или показателями результативности, в данном случае, является прибыль и период времени. Показатели результативности позволяют точно определить, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Подобные показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с поставленными целями, стандартами и критериями контроля.

Однако, отдельные цели и задачи организаций выразить количественно невозможно (например, повышение морального уровня коллектива). Тогда необходимо находить нестандартные подходы, позволяющие косвенно определить результат (например, информацию о моральном уровне коллектива можно получить посредством различных обследований и опросов). Невозможность выразить показатель результативности непосредственно в количественной форме не должна служить оправданием того, чтобы не устанавливать контрольных стандартов в этой области вообще. Даже субъективный показатель, при условии, что осознается его ограниченность, лучше, чем его отсутствие. Руководство не может эффективно осуществлять контроль без показателя результативности. Неизбежным следствием отсутствия такого показателя является управление по наитию, которое руководством, по факту, не является, а есть реакция на ситуацию, вышедшую из-под контроля.

Сравнение результатов с установленными стандартами

На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют ожиданиям. Это позволяет менеджерам осознать всю совокупность факторов, определяющих результаты деятельности организации. Эффективный контроль со стороны менеджмента предполагает, как субъективные оценки, так и обсуждение возникших проблем с сотрудниками организации, а также объективный анализ данных о достигнутых результатах. Далее предстоит принять важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. Дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. На этой стадии контроля определяется масштаб отклонений, измеряются результаты, передается информация, производится оценка информации о результатах.

- Масштаб отклонений – предел, в рамках которого отклонение полученных результатов от намеченных стандартных показателей допустимо. Определение масштаба допустимых отклонений - вопрос важный. Если принят слишком большой масштаб, то могут быть проблемы с выполнением плановых показателей и несбывшимися ожиданиями. Если масштаб взят слишком маленьким, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, что весьма разорительно и требует много времени. Такая система контроля может парализовать и дезорганизовать работу организации и будет скорее препятствовать, чем помогать достижению целей организации. В подобных ситуациях достигается высокая степень контроля, но сам процесс контроля становится неэффективным (например, бюрократические инстанции могут стать препятствием для реализации правительственных программ ввиду того, что управление программой и обеспечение контроля над ее реализацией могут стать весьма дорогостоящими мерами, которые позволят признать программу в целом неэффективной).

То есть, система контроля должна “подавать сигналы” только при наличии заметных отклонений от стандартов. Основная проблема, конечно, состоит в том, чтобы определить по-настоящему важные отклонения.

- Измерение результатов, позволяющих установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты, - самый дорогостоящий элемент контроля. Для того чтобы быть эффективной, система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю. Вначале необходимо выбрать единицу измерения, которую можно преобразовать в те единицы в которых выражен стандарт (например, если установленный стандарт прибыль, то измерение следует вести в денежных единицах или процентах, в зависимости от формы выражения стандарта).

- Передача информации осуществляется с целью доведения до заинтересованных сотрудников сведений о значениях установленных стандартов и достигнутых результатах. Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за

соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять необходимые решения 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. Менеджер должен решить, та ли, что нужно, информация получена, и важна ли она. Важная информация адекватно описывает проблему и необходима для принятия правильного решения. Зачастую менеджеры должны давать личные оценки и интерпретировать значимость полученной информации и устанавливать корреляцию запланированных и фактически достигнутых результатов. При этом менеджер должен принимать в расчет риск и другие факторы, определяющие выбор того или иного решения. Цель этой оценки состоит в том, чтобы принять решение – необходимо ли действовать, и если да, то как.