

## Лекционное занятие 7.2.

Действия менеджмента по результатам контроля  
Поведенческие аспекты контроля  
Фокус организационного контроля  
Повышение эффективности контроля  
Принципы эффективного контроля

### Действия менеджмента по результатам контроля

Информация о результатах контроля позволяет выбрать линию поведения менеджера: не предпринимать ничего, устранить отклонение от стандартов, пересмотреть стандарт.

- Не предпринимать ничего. Если сопоставление фактических результатов со стандартами показывает, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать. Однако нельзя рассчитывать, что так будет постоянно. Необходимо продолжать измерять результаты, повторяя цикл контроля.

- Устранить отклонение от стандартов. Устранить серьезные отклонения необходимо прежде, чем они перерастут в проблемы. На этой стадии выявляется масштаб отклонения от стандарта. Необходимо найти причину. Причиной возникающих проблем может быть любая переменная величина. Вклад в отклонение полученных результатов от желаемых может давать сочетание различных факторов. Поэтому менеджер не может выбрать какое-то одно корректирующее действие только потому, что оно решает только что возникшую проблему. Прежде, чем выбирать корректирующее действие, необходимо взвесить все внутренние переменные и их взаимосвязи, имеющие отношения к данной проблеме. Поскольку все подразделения организации так или иначе связаны между собой, любое крупное изменение в одном из них затронет всю организацию. Поэтому менеджер должен вначале убедиться, что предпринимаемое им корректирующее действие не создаст дополнительных трудностей, но поможет их разрешить. Целесообразно избегать решений, которые в краткосрочном плане сулят преимущества, однако, в долгосрочном влекут за собой большие затраты.

- Пересмотр стандартов. Стандарты могут быть нереальными, если планы построены на нереальных прогнозах. Если менеджмент получил в этом убеждение, то пересматривать необходимо прогнозы, планы и затем – стандарты. Пересматривать стандарты возможно, как в сторону повышения, так и понижения. Нереалистичные прогнозы, планы и стандарты, фактически, делают тщетными стремления коллектива организации достичь сформулированных целей и сводят на нет мотивацию сотрудников. Необходимость радикального пересмотра стандартов (в сторону повышения или понижения) может служить симптомом проблем, возникших либо в процессе собственно контроля, либо в процессе планирования.

За корректирующими воздействиями должны следовать изменения производственной деятельности, с тем чтобы вернуть ее к приемлемым нормативным показателям. Для внесения необходимых изменений используются властные полномочия, побуждающие сотрудников к интенсивному труду, изменениям в технологических процессах и т.д.

### **Поведенческие аспекты контроля**

При разработке процедуры контроля необходимо принимать во внимание поведение людей, так как люди являются неотъемлемым элементом контроля. Контроль оказывает сильное воздействие на поведение людей, направляя их усилия на достижение целей организации. Поэтому процесс контроля должен быть наглядным и видимым, чтобы зафиксировать ошибки и предотвратить их в будущем. Сотрудники, зная о том, что контроль существует и действует эффективно, будут сознательно стараться избегать ошибок, сомнительных сделок и т.п. В свою очередь, это увеличивает возможности контроля максимально сближать реальные результаты с намеченными.

Процесс контроля может быть использован для оказания положительного воздействия на поведение сотрудников. Различные методы контроля предназначены для оценки результативности деятельности сотрудников организации. Ошибки и достижения коллектива соотносятся руководством со стандартными требованиями к выполнению задач. Информация об отклонениях результатов от стандартов служит основанием для распределения вознаграждений и взысканий. Поэтому, исполнители, как правило, стараются соответствовать ожиданиям руководителей.

Факт измерения результатов влияет на поведение людей, работу которых обследуют. Когда руководители измеряют результаты работы подчиненных, включается механизм познавательных и мотивационных эффектов. Подчиненные стремятся интерпретировать эти измерения как процессы, которые определяют важнейшие аспекты их работы. Они реагируют на это, пытаясь зафиксировать измерения на уровне вознаграждения. Сотрудники склонны подчеркивать важность результатов работы по тем направлениям, где проводятся измерения, и пренебрегать той работой, где подобных измерений не проводится. Этот тип поведения получил название “ориентированного на контроль”. Необходимо тщательно спроектировать систему контроля с учетом подобных эффектов, иначе она будет направлять сотрудников на те действия, которые позволят сотруднику хорошо выглядеть при проведении контрольных измерений, а не достигать целей организации.

Другой потенциальный поведенческий эффект контроля заключается в побуждении людей к сознательному искажению реальности, или подаваемой руководителям информации. Выдвигая новый проект или предлагая новый вариант бюджета, линейные или проектные менеджеры могут переоценить

объем необходимых ресурсов и недооценить объем потенциальных доходов. Если руководство высшего звена, принимая решение, по традиции, снизит бюджетные заявки, то сможет отчасти компенсировать ошибки разработчиков проекта. Завышение заявок увеличивает вероятность того, что менеджеры получат именно те суммы, которые им действительно нужны. Кроме того, если деятельность менеджеров оценивается по тому, насколько хорошо они укладываются в бюджетные рамки, то запрашивая денег больше, чем нужно, они оставляют возможность свободного варьирования денежными суммами, не утруждая себя мерами по снижению издержек.

Такие менеджеры могут совершать ошибки, но в то же время формально их деятельность будет оцениваться достаточно высоко. Аналогично менеджеры могут стараться устанавливать заниженные цели, увеличивая вероятность реального их достижения и получения вознаграждения в период подведения итогов. Проблема, возникающая в этих случаях, состоит в том, что контролирующие руководители не знают, сколько и каких ресурсов надо затратить и каких целей организация может достичь на самом деле. Все это может привести к тому, что будут упущены важные возможности для развития организации.

### **Фокус организационного контроля**

Деятельность организации определяется производственным процессом, поэтому целесообразно сконцентрировать внимание менеджмента на предварительных, основных или заключительных его этапах. Эти три типа контрольных мероприятий формально называют упреждающим контролем, сопутствующим контролем и завершающим контролем.

- Упреждающий контроль фокусируется на ресурсах, поступающих в организацию. Иногда его называют предварительным, или превентивным контролем, цель которого состоит в проверке качества входящих потоков ресурсов и позволяет предотвратить возникновение проблем при выполнении организацией стоящих перед ней задач. Упреждающий контроль призван идентифицировать и предотвратить отклонения прежде, чем они могут возникнуть.

- Сопутствующий контроль состоит в мониторинге текущей деятельности сотрудников организации, направленном на проверку соблюдения принятых стандартов. Сопутствующий контроль является наиболее общей формой контроля, призванной оценивать текущую производственную деятельность. В его нормативные показатели, правила и руководящие положения по выполнению рабочих задач и поведению сотрудников. Организация сопутствующего контроля должна обеспечить менеджменту уверенность в том, что производственная деятельность сотрудников направлена на достижение нормативных показателей.

- Завершающий контроль фокусируется на заключительных этапах процесса производства, на результатах деятельности организации. Иногда его

называют контролем по результатам, так как основное внимание менеджмента концентрируется на оценке конечных продуктов или услуг (например, интенсивная проверка готовой продукции, проверка находящейся у потребителей техники после определенного периода ее использования).

### **Повышение эффективности контроля**

Для того, чтобы избежать непреднамеренного негативного воздействия контроля на поведение сотрудников и повысить его эффективность, необходимо:

- Формировать реалистичные стандарты контроля. Люди должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки их деятельности, действительно объективно отражают результаты их работы, понимать, чем и как они помогают своей организации в достижении ее общих целей. Если же сотрудники видят, что установленные стандарты контроля не объективны, то они будут их игнорировать и сознательно нарушать.

- Стремиться к тому, чтобы стандарты были восприняты и одобрены специалистами, результаты деятельности которых они будут определять.

- Устанавливать двустороннее общение. Если у подчиненного возникают какие-либо проблемы с системой контроля, то у него должна быть возможность открыто обсудить их, не опасаясь, что руководство критично к этому отнесется. Общение должно увеличивать вероятность того, что работники правильно поймут истинную цель контроля и помогут установить скрытые ошибки в системе контроля.

- Исключать чрезмерность контроля. Руководство не должно перегружать своих подчиненных многочисленными формами контроля, иначе это будет поглощать все их внимание, и приведет к отчуждению. Контролеры не должны проверять работу тщательнее, чем это необходимо. Иначе контроль вызовет у людей раздражение.

- Задавать достижимые стандарты. При разработке систем контроля важно принять во внимание мотивацию. Четкий и ясный стандарт создает мотивацию уже тем, что точно говорит работникам, чего же ждет от них организация. Однако согласно мотивационной теории ожидания, можно мотивировать людей на работу для достижения только тех целей, которые они склонны считать реальными. Таким образом, если стандарт воспринимается как нереальный, то он может разрушить мотивы работников. Если стандарт установлен на низком уровне и достичь его не составляет никакого труда, то это может оказывать демотивирующее воздействие на людей с высоким уровнем потребностей в достижении высоких результатов.

- Вознаграждать за достижение установленных стандартов результативности. Согласно теории ожидания, существует четкая взаимосвязь между результативностью и вознаграждением. Если работники не ощущают такой связи или полагают, что вознаграждение несправедливо, то их производительность в будущем может упасть.

## Принципы эффективного контроля

Поведение людей не единственный фактор, определяющий эффективность контроля. Для того чтобы контроль способствовал достижению целей организации, он должен соответствовать принципам:

- Стратегический характер контроля отражает и поддерживает приоритеты организации. Деятельность в областях, которые не имеют стратегического значения, измеряются с определенной периодичностью. Конкретные области в разных организациях отличаются, но все организации нуждаются в эффективных системах контроля.

- Ориентация на результаты. Конечная цель контроля состоит в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. Проведение измерений и оповещение об их результатах важны как средство достижения этой цели. Контроль будет эффективным, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечат ее выживание в будущем.

- Соответствие контролируемой деятельности. В процессе контроля необходимо объективно измерять и оценивать те процессы, которые действительно важны для организации в конкретный момент времени. Неподходящий механизм контроля может скорее маскировать, а не собирать критически важную информацию.

- Своевременность контроля заключается не в частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала определяется с учетом временных рамок плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов. Кроме того, устранять отклонения необходимо своевременно, то есть прежде, чем они примут критические размеры.

- Гибкость контроля означает его приспособляемость к происходящим изменениям. Необходимость серьезных изменений в системе контроля должна быть сопряжена с уровнем изменений в планах организации.

- Простота контроля с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Но самое важное состоит в том, что, если система контроля слишком сложна и люди, взаимодействующие с ней, не понимают и не поддерживают ее, то такая система контроля не может быть эффективной. Избыточная сложность ведет к потере контроля над ситуацией. Контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее.

- Экономичность контроля означает, что при планировании издержек, вызванных процедурами усовершенствования и улучшения форм и методов контроля, будут учтены в соответствии с принципом: все затраты,

совершаемые организацией, должны приводить к увеличению ее преимуществ. Затраты должны приближать организацию к поставленным целям. Если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые ею преимущества, организации лучше не использовать эту систему контроля вообще или же ввести менее тщательный контроль. Поскольку в контроле скрыто много побочных затрат, например, затраты рабочего времени и отвлечение ресурсов, которые могли бы быть использованы для решение других задач, то для экономически целесообразного контроля, отношение затрат к возможной прибыли должно быть минимизировано.