

Глава 3. Функции менеджмента

План

3.1. Функции управления.

3.2. Мотивация как функция менеджмента.

3.3. Функция регулирования и контроля в системе менеджмента.

3.1. Функции управления

Сущность понятия «функция управления»

Перед тем как перейти к рассмотрению сущности понятия «функция управления», рассмотрим, что представляет собой понятие «функция» вообще.

Функция в переводе с латыни означает – исполнение, осуществление. В современном представлении функция – это способ проявления активности системы, устойчивые активные взаимоотношения вещей, при которых изменения одних объектов приводят к изменениям других [1]. Применительно к функциям управления – изменение субъектов управления приводит к изменению объектов управления, а активность проявляет организация, как социально-экономическая система, оказывая влияние на внешнюю среду и испытывая ее влияние на себе.

Итак, что же можно считать функцией управления? Функция управления – это совокупность целенаправленных обособленных управленческих действий (влияния субъекта управления на объект управления), имеющих специализированное содержание, этапы и элементы осуществления в их взаимосвязи.

Разложив это определение на составляющие, можно осуществлять анализ любой функции управления. Такого рода анализ позволит принимать обоснованные управленческие решения о развитии, ликвидации либо необходимости выполнения новых функций управления. Анализ функций управления в организации должен проводиться не одновременно, а с определенной периодичностью (своеобразный мониторинг).

Мониторинг функций управления, как правило, проводится на высшем и среднем уровне управления. Такой мониторинг необходим для обеспечения эффективных связей между подразделениями организации; минимизации дублирования

полномочий между линейными и функциональными структурными подразделениями; актуализации положений о деятельности управляющих подсистем организации и должностных инструкций отдельных сотрудников.

Функции организации как социально-экономической системы определяются функциями ее подсистем и элементов (отделов, департаментов, управлений). Исходя из этого, функции всей организации обеспечиваются организационной структурой, функциями ее структурных подразделений и отдельных сотрудников. Нельзя не согласиться с Ю.Г. Марковым: «Функции, какова ни была их природа, можно реализовать лишь в структуре» [2, 19].

Функции управления взаимосвязаны не только с организационной структурой, они также определяют применяемые методы управления, кадровый состав и др.

Таким образом, эффективная реализация функций управления является одним из определяющих факторов эффективного функционирования всей организации.

Классификация функций управления

Классификация функций управления является многоуровневой. Функции управления так многообразны от того, что существует большое количество в чем-то похожих и не похожих друг на друга организаций, различающихся по размерам, масштабам и видам деятельности, правовым формам и другим параметрам. Кроме того, все организации действуют в различных средах, что еще более увеличивает разнообразие функций управления. Что подтверждается достаточно четкой формулировкой В.Г. Афанасьева: «Функциональная зависимость имеет место между отдельными компонентами данной системы; между компонентами и системой в целом; между системой в целом и другой, более широкой системой, компонентом которой она сама является» [3, с. 133].

Все множество функций управления можно разделить на три вида (рис. 3.1).

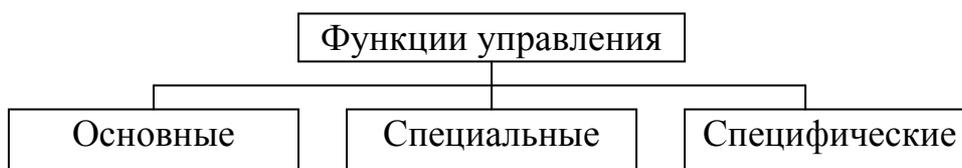


Рис. 3.1. Виды функций управления

Основные функции управления. Один из основоположников классического подхода в менеджменте Анри Файоль, о котором речь шла в предыдущих главах, утверждал, что все виды деятельности в организации (техническая, финансовая и др.) нуждаются в управлении, предполагающем последовательное и непрерывное осуществление основных функций: планирования, организации, координации, мотивации, контроля (А. Файоль «Общий и промышленный менеджмент»). Последователей у основоположника процессного подхода оказалось великое множество. Они выделяли различное количество (от четырех до семи) основных функций управления и различное содержательное их наполнение.

В настоящее время наиболее цитируемой классификацией основных функций управления среди отечественных и зарубежных исследователей является классификация М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури. Управленческий цикл по этой классификации представляется как последовательное осуществление четырех основных функций управления – планирования, организации, мотивации, контроля, объединенных двумя связующими процессами: коммуникации и управленческие решения (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Основные функции управления и связующие процессы

Именно в указанной последовательности они реализуются всеми без исключения руководителями организации, вне зависимости от уровня управления, который они занимают.

Некоторые исследователи по вопросам управления организацией, например, З.П. Румянцева, к четырем основным функциям управления добавляют функцию координации. По нашему мнению, функция координации является составной частью каждой из основных функций управления. Ведь согласованность действий, обеспечение эффективного взаимодействия необходимо на всех этапах управленческого цикла.

Рассмотрим основные функции управления.

Планирование представляет собой процесс разработки целей, системы организационных планов (стратегических, тактических, оперативных). Базой для реализации всех основных функций управления является планирование. Если менеджер изначально определил цели неверно, все дальнейшие действия могут быть не только бесполезны, но и вредны. Образно говоря, если командир корабля ошибся при определении курса, то, как бы он и его команда не действовали в дальнейшем, корабль не достигнет пункта назначения.

Для эффективной реализации функции планирования важно не только определить цели и составить планы, необходимо также ответить на вопросы: какие ресурсы понадобятся для их достижения, какие способы и методы управления при этом использовать.

Организация как основная функция управления предполагает обеспечение совместной эффективной деятельности персонала для достижения целей предприятия. Реализация планов зависит от организационной функции. Она включает формирование (совершенствование) организационной структуры управления, распределение (делегирование) полномочий и ресурсов.

Организационная структура должна соответствовать поставленным целям в процессе планирования. При изменении целей необходимо проводить реструктуризацию и перераспределение полномочий.

Мотивация представляет собой процесс побуждения человека к деятельности, необходимой для организации. Мотивационная функция включает следующие процессы: определение мотивационной структуры работников, формирование системы стимулов с учетом индивидуальных мотивов (стимулирование), актуализация желательных для организации мотивов у работников.

Некоторые исследователи в области управления синонимом мотивации считают стимулирование. В действительности стимулирование является лишь составной частью функции мотивации.

Контроль. Функция контроля представляет собой процесс определения степени достижения целей организации и корректировки (при необходимости) действий персонала либо плановых показателей (нормативов, стандартов).

Эффективная система контроля своевременно выявляет неизбежные в деятельности любой организации ошибки, недоработки и позволяет с наименьшими затратами их устранить.

Специальные функции управления. Состав специальных функций, в отличие от основных функций, отражает особенности конкретной организации, а именно: сложность, масштаб и вид деятельности, правовую форму и другие особенности. Можно сказать, что специальные функции управления находятся в прямой зависимости от объектов управления. В состав специальных функций управления могут входить:

- управление производством;
- управление финансами;
- управление материально-техническим снабжением;
- управление трудом и заработной платой;
- управление кадрами;
- управление капитальным строительством;
- управление социальным развитием и др.

Собственно состав специальных функций управления определяется прежде всего целями организации и формализуется при формировании (реорганизации) организационной структуры управления, а конкретнее – при определении состава функциональных областей (сфер деятельности). Так, на рис. 3.3 представлена организационная структура управления, включающая пять специальных функций: производственную, планово-экономическую, маркетинговую, финансовую и кадровую.

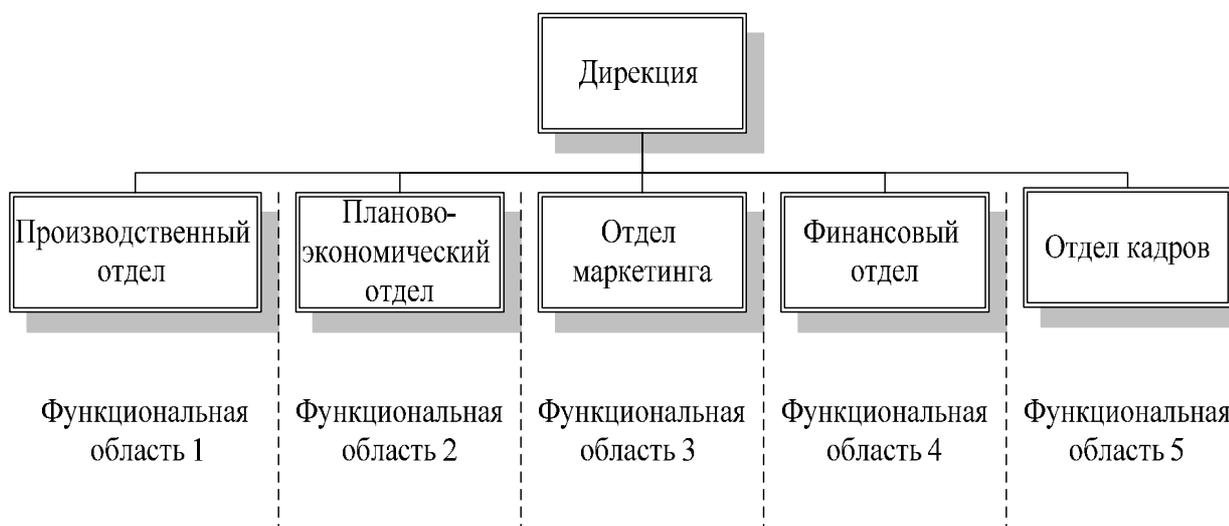


Рис. 3.3. Организационная структура управления предприятием

Специальными функциями наделяются конкретные структурные подразделения организации. Выполняются они параллельно с основными функциями управления, воздействуя таким образом на соответствующие объекты управления.

То есть количество специальных функций в организации будет соответствовать количеству сфер деятельности, которые представляют собой объекты управления. Например, если на предприятии есть такая сфера деятельности, как материально-техническое снабжение, то, соответственно, необходимо и управление материально-техническим снабжением, которое может осуществлять либо отдел, либо отдельный специалист.

Специфические функции управления. Каждая из специальных функций управления расчленяется на подфункции, которые принято называть специфическими функциями управления. Содержание специфических функций управления формализуется, как правило, в положениях деятельности структурных подразделений и должностных инструкциях. Данные функции отражают горизонтальное разделение труда внутри структурного подразделения и специфические виды деятельности. Например, в некоторых кадровых службах реализуется специфическая функция – оценка персонала. При этом она может осуществляться с помощью различных процедур: аттестации персонала, системы рейтингового оценивания, конкурсов. Процедура представляет собой запрограммированное решение в конкретной повторяющейся ситуации. Для проведения процедуры необходимо осуществить определенные операции. Например, для проведения аттестации сотрудников необходимо разработать положение об аттестации персонала, подготовить аттестационные дела, сформировать аттестационную комиссию, провести заседание аттестационной комиссии и т. д. Таким образом, в каждом подразделении организации формируется дерево функций управления, на вершине которого – специальная функция, а у «корней» – операции (рис. 3.4).

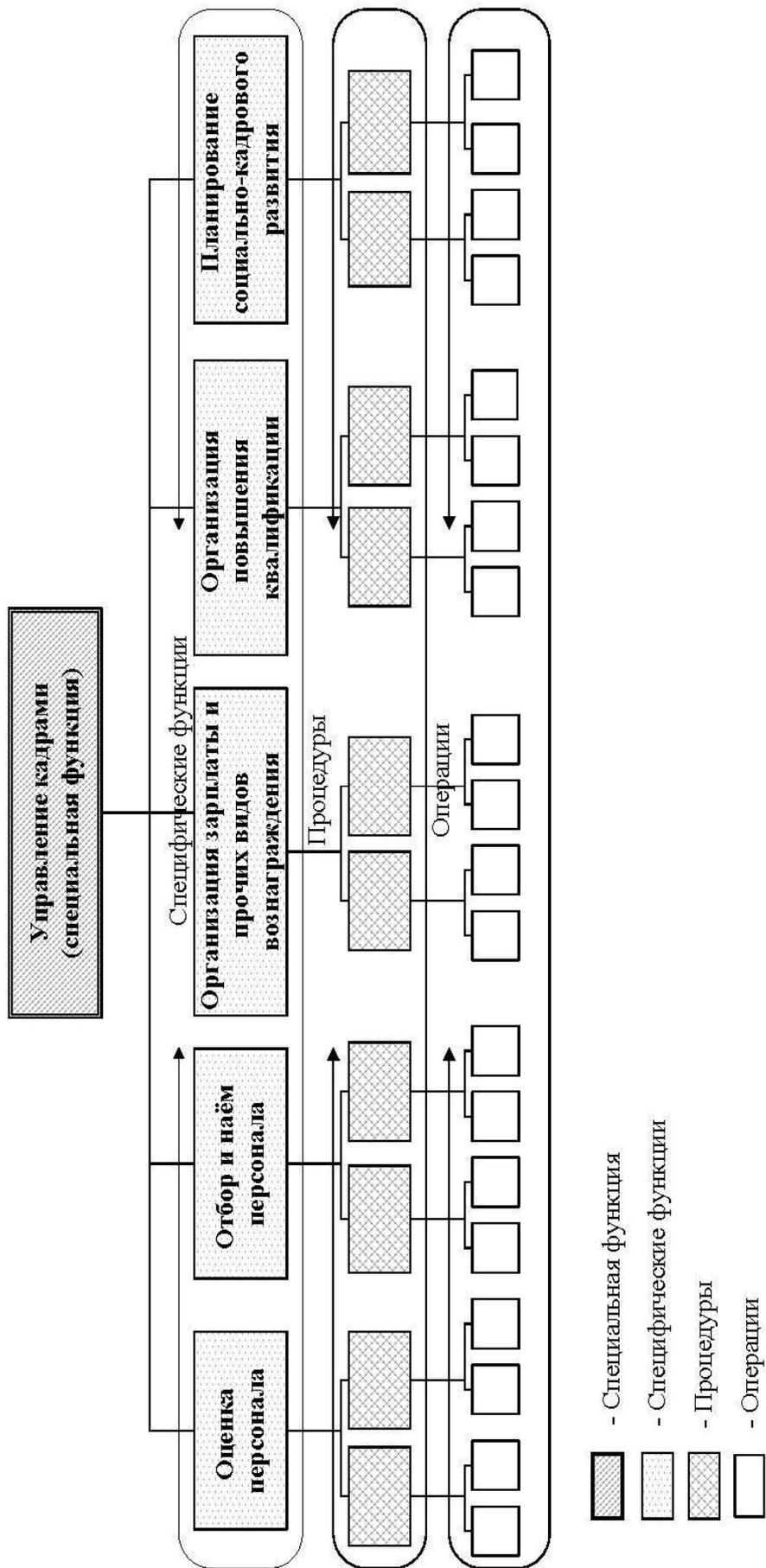


Рис. 3.4. Примерная структура специальной функции кадровой службы

Взаимосвязь функций управления

Все функции управления в организации – и основные, и специальные, и специфические – взаимосвязаны (рис. 3.5), все направлены на реализацию миссии организации. Взаимосвязь проявляется как в пространстве, так и во времени. Так, например, функцию контроля невозможно осуществить без наличия системы планов, функция мотивации не эффективна без адекватной оценки деятельности персонала в процессе контроля, а эффективная система мотивации может повлиять на изменение организационной структуры управления.

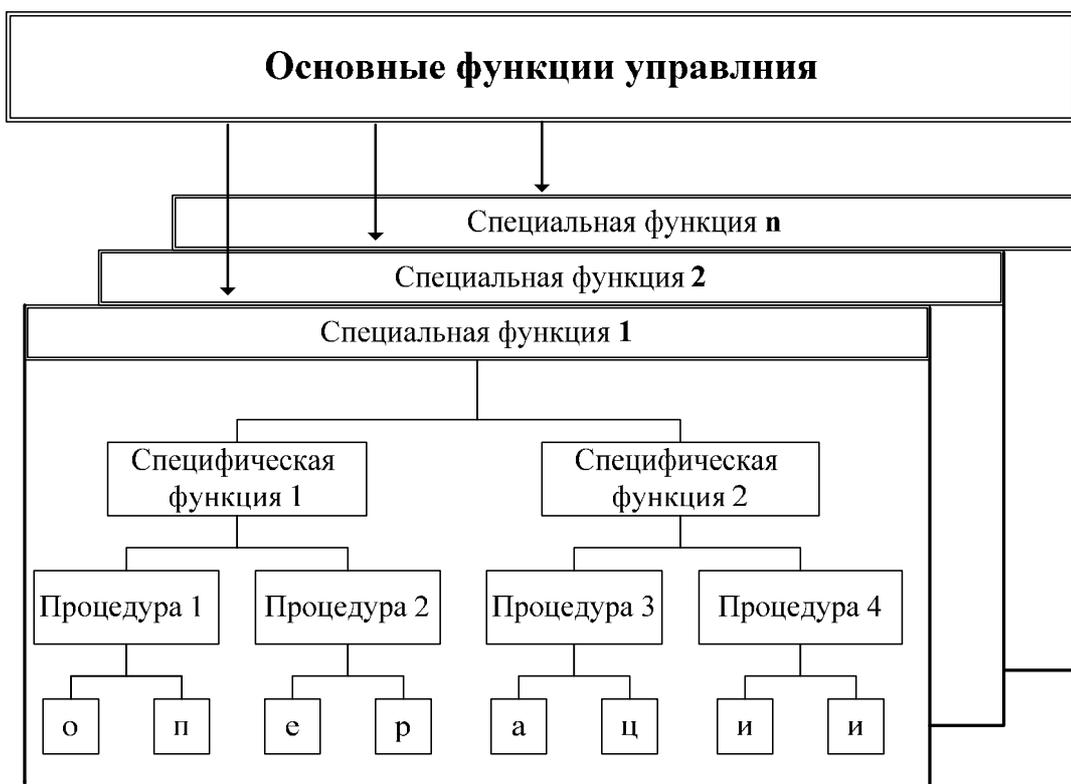


Рис. 3.5. Система функций управления в организации

Все виды функций управления воздействуют на объект управления. В их реализации принимают участие все управляющие подсистемы организации, вне зависимости от уровня управления.

Эффективное исполнение функций управления менеджерами, специалистами управляющей подсистемы организации является одной из основных составляющих процесса управления наряду со связующими процессами.

3.2. Мотивация как функция менеджмента

Создание систем управления, позволяющих в наибольшей степени раскрыться творческой инициативе работников – одна из главных целей реорганизации современных компаний. Организация может иметь прекрасные планы и стратегии развития, эффективные системы сбора и обработки информации, современное оборудование и технологии, однако всё это будет сведено на нет, если её сотрудники не будут работать должным образом и стремиться своим трудом способствовать достижению целей организации. Только человек, имея определённое расположение, желание и настроение, оперируя в рамках устойчивой системы жизненных ценностей и установок, следуя этическим нормам и правилам поведения, способен «очеловечить» любую работу, придать ей уникальность и обеспечить результат.

Готовность и желание человека выполнить качественно свою работу являются ключевыми факторами успеха любой организации. Но при этом следует помнить, что человеческую натуру не следует интерпретировать с некими штампами и шаблонами, каждый человек по своей сути индивидуален и уникален, в чём и заключается его ценность для организации. В отличие от машин, человек, обладая определённой жизненной энергией, эмоциями, чувствами, способен демонстрировать энтузиазм в решении поставленных вопросов, продуцировать гениальные идеи, идти на риск, выходить за рамки стандартов, и, таким образом, быть носителем организационных перемен и новой идеологии, которые превращают его в фактор производства, куда более ценный, нежели ряд остальных.

В связи с этим, понимание мотивов, которые лежат в основе поведения человека, его деятельности, желаний и намерений ставить и достигать цели, позволяет разработать эффективную систему форм и методов управления человеком, правильно позиционировать каждого работника в рамках действующей организационной структуры, что особенно важно для построения адаптивной, гибкой и результативной модели управления предприятием.

Мотивация: содержание основных понятий

В самом общем виде *мотивация* человека к деятельности понимается как совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают его к определённым действиям, задают границы и формы его деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение целей организации [4, с. 145]. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов.

Человека побуждает к активным действиям, в том числе и к труду, необходимость удовлетворения различных *потребностей*. Под потребностями понимается его внутреннее состояние, отражающее физиологический или психологический дефицит чего-либо, который вызывает ощущение дискомфорта [5]. Потребности отражают объективные отношения между человеком и условиями его жизнедеятельности. Эти отношения постоянно меняются, поскольку меняется сам человек, и под воздействием человека преобразуются объективные условия его жизнедеятельности. Именно потребности, как отмечают Л. Любимова и Е. Яровой, «задают «программу» деятельности, а деятельность обеспечивает возможность их удовлетворения. Потребности определяют не только содержание, но и необходимый уровень эффективности будущей деятельности: она должна удовлетворять их на приемлемом уровне» [5]. Таким образом, формируется устойчивая взаимосвязь между потребностями и деятельностью. Эта взаимосвязь отражается в таких категориях, как притязания и ожидания, интересы и цели, мотивы и стимулы. Все эти категории опираются на потребности как родовое понятие и представляют ориентационно-мотивационный блок в механизме управления развитием предприятия.

В притязаниях находят отражение те конкретные потребности, которые выдвигаются на первое место в качестве наиболее настоятельных и необходимых. Ожидания – это оценки с учётом реальных возможностей вероятности их осуществления. Интересы – это потребность людей во взаимосвязи друг с другом. Цель – прообраз будущих результатов, в которых отражаются потребности и ожидания, а также решимость субъекта действовать. Стимулы и мотивации (то есть внешние и

внутренние побудители действий) выступают уже как механизмы внутрисистемных взаимодействий.

Выделяют *три уровня* удовлетворения потребностей [6, с. 129]:

- *минимальный* обеспечивает выживание;
- *нормальный* поддерживает у работника способность с должной отдачей трудиться (отражается в рациональном потребительском бюджете);
- *уровень роскоши*, когда удовлетворение потребностей становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения.

Для того, чтобы задействовать ту или иную потребность, нужны *мотивы*, психологические причины, побуждающие людей к активным действиям, направленным на её удовлетворение. В качестве примера можно привести желание человека обладать чем-то или, наоборот, избежать такого обладания; получать удовлетворение от уже имеющегося в его распоряжении объекта. В этом случае именно мотивы, а не потребности отличают людей друг от друга, поскольку одна и та же потребность может быть реализована посредством разных мотивов.

Выделяют следующие основные типы мотивов [6, с. 130]:

- мотив как внутренне осознанная потребность (интерес), побуждающая к действиям (чувство долга), связанным с её удовлетворением;
- мотив как неосознанная потребность (желание);
- мотив как инструмент удовлетворения потребности (цель, которая приобретает для человека особый смысл);
- мотив как намерение, побуждающее поведение;
- мотив как комплекс перечисленных факторов.

Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его *мотивационную структуру*. У каждого человека она индивидуальна и обуславливается множеством факторов: полом, возрастом, образованием, воспитанием, уровнем благосостояния, должностью, социальным статусом, личными ценностями, отношением к труду и т.д.

Интерес представляет разделение мотивации на внутреннюю и внешнюю, исследованное и разработанное Эдвардом Л. Дисси и Ричардом М. Руюном [7, с. 39]. Суть проблемы состоит в том, что деятельность человека находится

под воздействием как мотивов, которые возникают при замкнутом взаимодействии человека и задачи, так и мотивов, возникающих при открытом взаимодействии человека и задачи, когда субъект внешней среды использует мотивы, побуждающие человека к её решению.

В первом случае мотивацию условно можно назвать «внутренней», так как мотивы изыскивает сам человек, сталкиваясь с задачей. Они как бы возникают внутри человека. Это стремление совершать деятельность ради неё самой, ради получения положительного результата. Примером такого рода мотивации могут быть стремление к достижению цели, стремление к завершению работы, стремление к познанию, желание победить страх, достичь успеха и т.п. В этом случае задача менеджера понять, какие внутренние движущие силы являются доминирующими на данный момент времени для человека и могут привести к эффективному результату. Здесь важно дать человеку возможность почувствовать себя независимым, действующим в соответствии со своей «изнутри идущей» мотивацией, а не контролируемым извне.

Во втором случае мотивы деятельности по решению задачи формируются посредством внешних воздействий со стороны других субъектов. Поэтому мотивацию условно можно назвать «внешней». Такого рода мотивацией является система оплаты труда, распоряжения, правила поведения и т.п. [4, с. 149]. Внешняя мотивация направлена, в первую очередь, на людей, занимающих пассивную жизненную позицию с достаточно низкой социальной ответственностью.

Систематическое изучение мотивации позволило сформировать некоторое общее представление о мотивации как функции управления и на его основе создать ряд моделей, позволяющих эффективно стимулировать деятельность сотрудника на рабочем месте. Современные теории мотивации были разделены, таким образом, на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации

Содержательные теории мотивации фокусируются на идентификации потребностей, побуждающих людей к действию, особенно при определении объёма и содержания работы.

Наибольшее значение при формировании концептуальных основ этих теорий имели работы трёх учёных: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

Концепция иерархии потребностей А. Маслоу

В своей теории мотивации А. Маслоу исходит из того, что любому человеку свойственно иметь множество различных потребностей, которые в совокупности представляют собой сложную иерархическую систему, разделённую условно на пять основных категорий [8, с. 366].

1. *Физиологические потребности* направлены на поддержание необходимого и привычного образа жизни работника. К данной группе относятся потребности в пище, воде, воздухе, убежище и т.п., т.е. те потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы сохранять определённый уровень жизнедеятельности своего организма. Они в значительной мере предопределены физиологией человека.

2. *Потребности в безопасности и уверенности в будущем* включают потребности человека в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Люди, испытывающие потребности этого рода, предпочитают избегать волнующих ситуаций, любят порядок, чёткие правила и ясные задачи.

3. *Социальные потребности*, иногда известные как потребности в причастности, подразумевают чувство принадлежности к чему или кому-либо, ощущение, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки. Если для человека данная потребность является ведущей, то он смотрит на свою работу, во-первых, как на принадлежность к коллективу и, во-вторых, как на возможность установить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами.

4. *Потребности в уважении* включают потребности человека в самоуважении, признании его личных достижений, компетентности и уважении со стороны окружающих. Данная группа потребностей отражает желание людей быть сильными, способными, уверенными в себе, а также ожидание, что окружающие признают их таковыми.

5. *Потребности самовыражения* – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как

личности. Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Данные потребности в гораздо большей степени, чем потребности других групп, носят индивидуальный характер. Это потребности человека в творчестве в широком смысле этого слова. Люди данной категории открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы.

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, показанной на рис. 3.6 [8, с. 366]. Таким позиционированием учёный хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней.



Рис. 3.6. Иерархия потребностей по Маслоу

Однако идея иерархичности потребностей не должна рассматриваться как догма в современной теории мотивации, поскольку в каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является доминирующей независимо от её позиционирования в иерархии.

Теория ERG Альдерфера

Теория К. Альдерфера возникла как реакция на критику модели А.Маслоу. Учёный считал, что на актуализацию потребностей влияют индивидуальные особенности человека и специфика ситуации и, таким образом, выделил три типа потребностей (СВР) [7, с. 12]:

1) *потребности существования* – потребности в еде, воздухе, воде, заработной плате, адекватных условиях работы, а также потребность в безопасности;

2) *потребности связи* представляют собой потребности в значимых общественных и межличностных отношениях, стремление получить поддержку, признание и одобрение других людей;

3) *потребности роста* отождествляются с личным творческим или производственным вкладом индивида, побуждают человека к реализации своих способностей к самоутверждению, самовыражению и т.п.

Эти три группы потребностей, так же как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие, состоящее в том, что, по Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх. Альдерфер же считает, что движение идёт в обе стороны. Наверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом учёный считает, что в случае неудовлетворённости потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень (рис. 3.7) [4, с. 158-159].

Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет *процессом удовлетворения потребностей*, а процесс движения вниз – *процессом фрустрации*, т.е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.

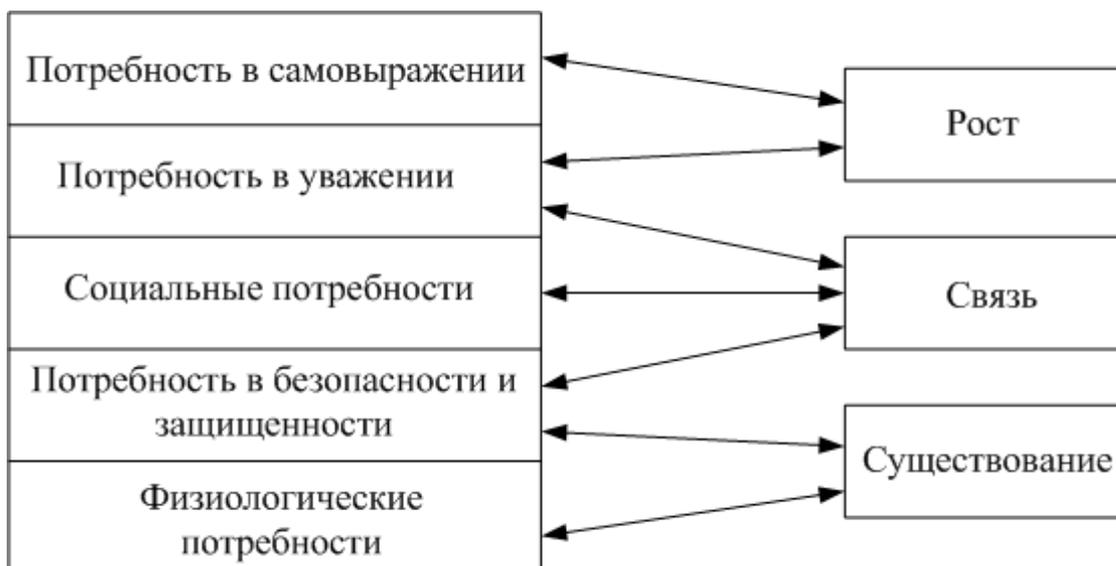


Рис. 3.7. Соотношение иерархии потребностей теории Маслоу и теории Альдерфера

В современной практике управления теория Альдерфера открывает дополнительные возможности, поскольку понимание характера двунаправленного движения в удовлетворении потребностей человека позволяет задействовать более широкий арсенал инструментов и методов мотивирования деятельности людей в организации.

Теория потребностей МакКлелланда

Другой моделью мотивации, в которой основной упор сделан на потребности высших уровней, была теория Дэвида МакКлелланда. Учёный считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности [8, с. 371].

Потребность власти выражается в желании воздействовать на других людей. Это работники с чёткой ориентацией на вертикальную карьеру, которые непременно должны иметь возможность влиять как минимум на результаты собственной профессиональной деятельности, как максимум – на деятельность сотрудников [9]. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления.

Потребность во власти – это потребность в достижении, прежде всего, личных целей, наличие авторитарных ценностей, стремление все решения принимать лично, не оставляя возможности другим проявить самостоятельность, инициативу и

ответственность, порой дистанцирование и доминирование при взаимодействии [7, с. 20].

Лица с высокой потребностью властвования могут быть подразделены на две группы. Первую группу составляют те, кто стремится к власти ради властвования. Ко второй относятся лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность властвования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и непосредственно участвуют в процессе решения поставленных задач.

Потребность в успехе находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность.

Потребность в успехе заставляет человека нести ответственность за свои удачи и поражения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Результативность работы таких людей нельзя ставить в зависимость от усилий других коллег.

Потребность в причастности – это потребность в общении, в эмоциональных контактах и дружественных связях, желание принимать помощь других и оказывать её самому. Она проявляется в стремлении человека быть членом группы, иногда даже её неформальным лидером, участвовать в совместных действиях, целью которых является само общение, стремлении иметь своё собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

К сожалению, теория не позволяет сделать однозначный вывод о том, в каком направлении воздействуют друг на друга три рассмотренные потребности. Однако совершенно очевидно, что необходимо учитывать их взаимовлияние и взаимосвязь при

формировании системы мотивации на предприятии, анализе модели поведения персонала и выборе наиболее эффективных методов управления человеческими ресурсами.

Двухфакторная теория Герцберга

На стыке 1950-60-х гг. Фредерик Герцберг совместно с рядом его коллег попытался выяснить, какие факторы, оказывающие мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека, вызывают его удовлетворённость или же неудовлетворённость. В результате проведенного исследования учёный сделал вывод о том, что процесс обретения удовлетворённости и процесс нарастания неудовлетворённости с точки зрения обуславливающих их факторов являются двумя различными процессами. То есть факторы, которые вызвали рост неудовлетворённости, при их устранении необязательно приводили к увеличению удовлетворённости. И, наоборот, если фактор способствовал росту удовлетворённости, это никак не значило, что при ослаблении влияния этого фактора будет расти неудовлетворённость [4, с. 164].

В результате Герцберг предложил разделить все факторы на «*гигиенические*», связанные с окружающей средой, в которой осуществляется работа, и «*мотивирующие*», связанные с самим характером и сущностью работы. При отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворённости работой. Но их наличие однозначно вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности [8, с. 372]. Таким образом, для обеспечения адекватного уровня мотивации руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов.

Как видно, каждая из теорий имеет что-то особенное, отличительное, что дало ей возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации. Сравнение

классификации потребностей в рамках всех четырёх теорий приведено на рис. 3.8 [4, с. 167].

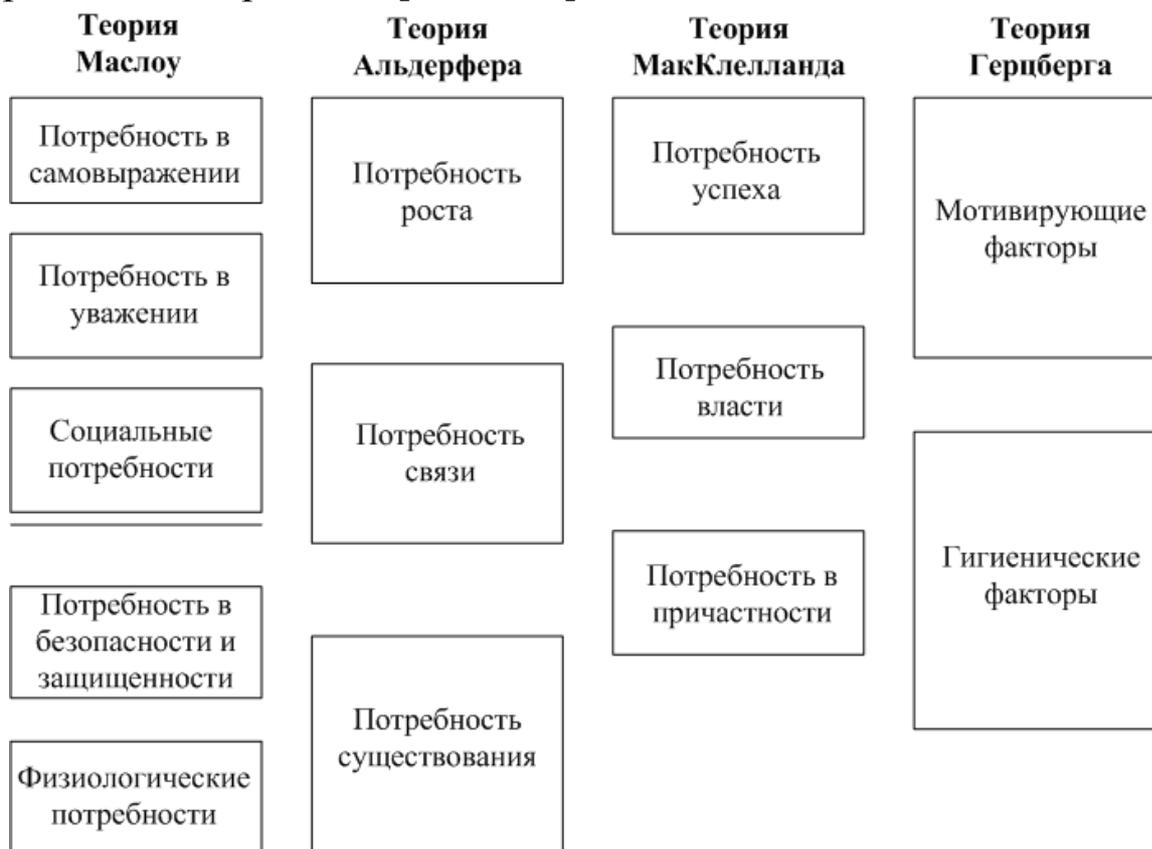


Рис. 3.8. Соотношение групп потребностей в четырёх теориях мотивации

Несмотря на принципиальные различия, все четыре вышеописанные теории имеют и нечто общее, позволяющее установить определённые параллели между ними. Характерной особенностью всех четырёх теорий является то, что они изучают потребности, пытаются представить их в определённой системе, классифицировать и, таким образом, сделать некие выводы о механизме мотивации человека.

Процессуальные теории мотивации

В отличие от содержательных теорий мотивации, которые рассматривают содержание человеческих потребностей и их влияние на поведение индивида, процессуальные теории стремятся объяснить процесс формирования побуждения к действию и рассматривают потребности как элемент поведенческого процесса. Они исследуют распределение усилий личности и характер поведения при достижении конкретных целей.

Самые известные процессуальные теории:

- теория постановки целей Э. Локке;
- теория справедливости (равенства) С. Адамса;
- теория ожиданий В. Врума;
- модель Портера-Лоуэра.

Теория постановки целей Э. Локке

Теория постановки целей разработана Э. Локке [10, с. 343]. Согласно этой теории, индивидуальные цели и намерения выступают главными детерминантами поведения человека. Работник сам определяет личные цели, задающие интенсивность и направленность его действий. Теория постановки целей утверждает, что уровень исполнения работы в значительной степени зависит от таких их характеристик, как:

- трудность цели;
- специфичность цели;
- цена цели;
- приверженность цели.

Трудность цели определяется уровнем профессиональных умений, которыми должен обладать субъект действия для её достижения. Чем труднее цели ставит перед собой человек, тем более высоких результатов он достигает. Лёгкие же цели не мотивируют их достижение, поскольку не дают удовлетворения. Специфичность цели отражает её количественную ясность, чёткость определения. Более конкретные цели ведут к лучшим результатам, лучшему исполнению, чем слабо конкретизированные и поставленные в самом общем виде.

Теория справедливости С. Адамса

Теория справедливости С. Адамса разработана в 60-е годы [10, с. 341-342]. Основное положение этой теории состоит в том, что определяя способ своего поведения в организации, люди оценивают соотношение между затраченными ими усилиями и полученными вознаграждениями, а затем сравнивают это с тем, как были оценены действия других сотрудников. Работники, как правило, сравнивают себя с другими:

- а) по вкладу (время, рабочие усилия, количество сделанного);
- б) по результату (оплата, льготы, престиж).

Если в результате такого сравнения человек сочтёт свою оценку несправедливой, то у него возникнет психическое

напряжение. Устранить возникший дисбаланс возможно добившись оценки, которую они сочтут справедливой, уменьшив прикладываемые усилия до уровня соответствующего полученному вознаграждению, изменив самооценку и уровень притязаний, уйдя из организации, изменив объект для сравнения. Как следует из основного постулата теории справедливости, важно не то, насколько действительно объективно оценены усилия человека относительно усилий других, а что он думает об этом. Таким образом, важность действительно справедливой оценки труда и убеждённость сотрудников в этом – необходимое условие для формирования побуждения к продуктивной работе.

Теория ожиданий В. Врума

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определённой цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведёт к удовлетворению или приобретению желаемого [8, с. 376]. Согласно теории ожиданий, человек прикладывает усилия для осуществления тех действий, которые:

- а) приведут к удовлетворению его потребности;
- б) имеют наивысшую вероятность успеха.

Процесс мотивации по теории ожидания складывается из взаимодействия трёх блоков: 1) *усилие*; 2) *исполнение*; 3) *результат*. Теория изучает и описывает характер этого взаимодействия. При этом усилия рассматриваются как следствие и результат мотивации. Исполнение рассматривается как следствие взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния среды, а результат – как функция, зависящая от исполнения и от степени желания получить результаты определённого типа [4, с. 170].

Другими словами, прежде чем совершить что-либо, человек оценивает необходимость каждого возможного результата для себя и уровень усилий, которые потребуются затратить для его достижения. Если результат не имеет ценности для человека, то он не приложит особых усилий для его достижения, и, наоборот, при высокой значимости результата усилия могут быть большими. Поэтому руководитель должен предлагать сотруднику

вознаграждение в соответствии с его потребностями, чтобы не получить результат, обратный ожидаемому.

Если работник знает, что организация ожидает от него некоторый результат P , то он оценивает вероятность того, что при допустимых затратах усилий в существующих условиях сможет получить этот результат (связь: Затраты – Результат). Оценка вероятности может изменяться от 0 до 1. Здесь следует обратить внимание на то, что данная оценка субъективна и может неадекватно отражать реальные способности человека и/или реальные условия.

На следующем этапе (второй блок модели) работник оценивает вероятность получения ценного вознаграждения при условии достижения результата P (связь: Результат – Вознаграждение). Эта вероятность также может изменяться от 0 до 1.

Третий блок – это оценка ценности вознаграждения. Здесь оценивается предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, которые возникнут в случае получения определённых последствий достижения результата P (Валентность).

Сила мотивации определяется как произведение субъективных оценок данных в каждом блоке по формуле [10, с. 340-341].

$$\text{Мотивация} = (Z-P) \cdot (P-V) \cdot \text{Валентность}. \quad (3.1)$$

Если окажется, что один из сомножителей мал, то всё произведение будет мало. Как видно из приведённой модели, в теории ожиданий выделяются результаты двух уровней. Первый – это результат выполнения работы. Он нужен организации. Результаты второго уровня – это последствия для человека, которые с той или иной вероятностью возникают в случае достижения результатов первого типа. Последствия могут быть как желательные, имеющие положительную ценность, так и нежелательные. Сила мотива определяется суммарной удовлетворённостью от ценностей всех последствий. Из этого следует, что привлекательность для человека того или иного направления действий зависит не только от ценности ожидаемых (прогнозируемых) им последствий, но и от субъективной оценки им сложности задачи, самооценки своих способностей, субъективной оценки вероятности достижения желаемых

последствий. Эти оценки будут затруднены и неопределёнными, если не будут чётко определены желаемый организацией результат и условия получения желаемых вознаграждений, либо механизм вознаграждений будет плохо отлажен.

Модель Портера-Лоулера

Модель Лаймана Портера и Эдварда Лоулера основывается на элементах теории ожиданий и теории справедливости [7, с. 33]. В модели задействовано пять переменных:

- затраченные усилия;
- восприятие;
- полученные результаты;
- вознаграждение;
- степень удовлетворения.

В процессе исследования учёные отслеживают взаимосвязь переменных. Портер и Лоулер утверждают, что чувство выполненной работы (результат) ведёт к удовлетворению. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что человек оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно. Элементы теории справедливости проявляются в том, что человек имеет собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения человека, а не наоборот.

Таким образом, процессуальные теории мотивации позволяют утверждать, что на силу мотивации, помимо ожидаемой ценности вознаграждения, влияют:

- степень уверенности человека в своей способности получить те результаты, которых от него ждут;
- степень уверенности в справедливости оценки усилий со стороны руководства;
- степень его уверенности, что при достижении им желаемых от него результатов, он получит соответствующие вознаграждения, и что вознаграждения будут распределяться между участниками по справедливости [10, с. 343].

Эти модели дают направления анализа условий мотивации. Их главное достоинство в том, что в сжатом виде представлены основные факторы и взаимосвязи, определяющие решения

работника как вести себя в организации, какие усилия прикладывать для достижения желаемых ею результатов.

*Использование мотивации в современной практике управления:
формы и методы стимулирования*

Использование основных положений содержательных и процессуальных теорий мотивации позволяет выработать конструктивный мотивационный механизм, с помощью которого формируются условия, побуждающие людей к деятельности. Он состоит из двух элементов: механизма внешнего целенаправленного стимулирующего воздействия и механизма реализации внутренней психологической предрасположенности к той или иной деятельности.

Принципами построения мотивационного механизма считаются [6, с. 132]:

- увязка со структурой и степенью значимости целей деятельности;
- простота, понятность, справедливость;
- наличие необходимых условий реализации;
- возможность корректировки;
- рациональность и взаимосвязанность элементов механизма.

Основой мотивационного механизма является система стимулирующего воздействия, которая представляет собой процесс применения стимулов, призванных обеспечивать либо повиновение человека, либо целенаправленность его поведения.

Учёные Дейнека А.В., Жуков Б.М. в своей работе стимул рассматривают как побуждение к действию, основанный на интересе, а сам процесс использования стимулов называют стимулированием [11].

Для осуществления процесса мотивации участников рынка рабочей силы необходима система стимулов к труду, способствующая поиску баланса их интересов. Следует заметить, что наличие такой системы на рынке рабочей силы обеспечивает устойчивое развитие экономики как взятого в отдельности предприятия, так и региона в целом. Рассматривая суть мотивов и стимулов, следует отметить, что их формирование зависит от условий хозяйствования. Сами по себе они разнообразны и имеют своё влияние на целые отрасли экономики и регионы. Анализ научной литературы свидетельствует о том, что процесс

формирования различных стимулов для мотивирования объектов управления называется стимулированием, которое играет роль эффективных мотиваторов и носителей интересов как объектов, так и субъектов трудовых отношений.

По мнению учёных Еськова А.Л., Ракоти В.Д., Карлина М.И, Шапиро С.А. и др., стимулирование рассматривается как процесс целенаправленного воздействия внешних факторов на индивида с целью активизации соответствующей деятельности. При этом, по их мнению, если мотивация – это внутреннее воздействие, то стимулирование, как внешний фактор, определяется возможностью удовлетворения его потребностей. В данном случае учёные обращают пристальное внимание на поведенческую составляющую человека. Так, по их мнению, стимулировать поведение – означает формировать соответствующее внешнее воздействие на объекты управления, которое понуждает действовать в направлении достижения поставленных целей. То есть стимулирование – это целенаправленный процесс активизации трудовой деятельности человека, которая существенно влияет на конечные результаты деятельности органа, организации, учреждения и т.п. В качестве основных стимулов исследователи выделяют: экономические, материальные, моральные, политические, технологические, социальные, правовые и экологические, но наряду с этим они обращают особое внимание на сочетание социальных и экономических стимулов [12-16].

Социально-экономические стимулы и мотивы к труду сами по себе представляют социально-экономические рычаги, с помощью которых удаётся влиять на развитие социально-трудовых отношений между участниками рынка рабочей силы. Как правило, такое влияние обеспечивается через систему методов, обеспечивающих реализацию материальных интересов субъектов хозяйствования, а также стремление людей участвовать в управлении, продвигаться по служебной лестнице и заниматься престижным трудом [13-16].

Многие научные изыскания посвящены оценке применяемых форм и методов социально-экономического стимулирования сторон трудовых отношений.

Рассматривая процессы развития социально-трудовых отношений (СТО) между участниками рынка рабочей силы во

взаимосвязи с формированием мотивов и стимулов к труду, учёные обращают внимание на то, что мотивация и стимулирование субъектов СТО оказывают значительное влияние на развитие архиважных характеристик трудовых отношений, таких, как: качество работы, взаимопонимание, результативность, конкурентоспособность выпускаемой продукции (услуг), социально-экономическая стабильность.

Многолетняя практика взаимодействия субъектов социально-трудовой сферы указывает на то, что развитие трудовых отношений и применяемые методы социально-экономического стимулирования находятся в неразрывной взаимосвязи, влияющей как на достижение устойчивой деятельности субъектов хозяйствования, так и на сбалансированное развитие региональной экономики в целом. Так, например, в процессе перехода от плановой к рыночной системе хозяйствования (1994 – 2011 гг.) на рынке рабочей силы Донецкого региона отмеченная взаимосвязь была значительно ослаблена, что способствовало:

- во-первых, резкому ухудшению социально-экономического положения наёмных работников;
- во-вторых, спровоцировало возникновение коллективно-трудовых конфликтов (рис. 3.9), которые, в свою очередь, дестабилизировали работу.

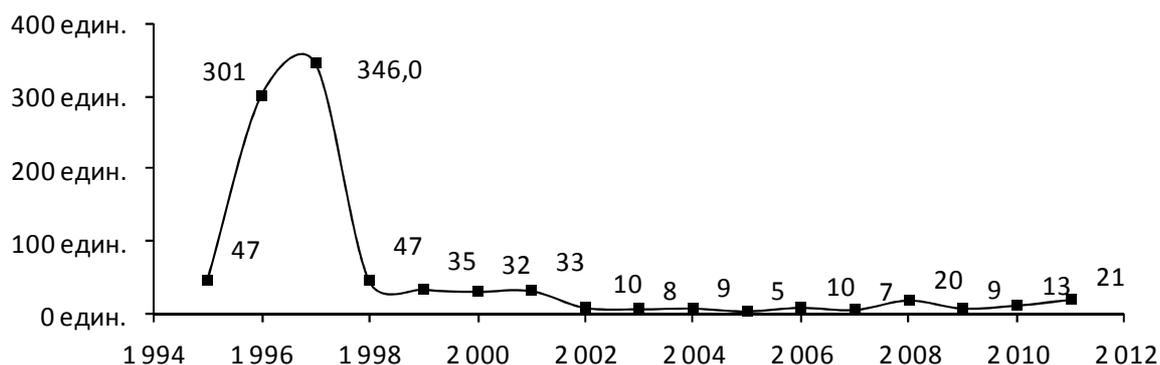


Рис. 3.9. Количество возникших коллективно-трудовых конфликтов

Накопленный опыт в сфере трудовых отношений позволяет выделить следующие аспекты в части влияния системы мотивов и стимулов на формирование более ответственного и

качественного выполнения обязанностей субъектами социально-трудовой сферы:

1) наличие методов экономического стимулирования. Как правило, в их основе лежит финансовая составляющая. Справедливо утверждение учёных и практиков о том, что стимулирование, как метод воздействия на социально-трудовые отношения, опосредовано через его мотивацию [17-20]. Таким образом, связующим компонентом в данном случае является реакция работодателей и наёмных работников на рынке рабочей силы в ответ на действие экономических стимулов к труду в форме финансовых компенсаций за качественно выполняемые трудовые обязанности. И вполне понятно, что финансовая составляющая приобретает форму соответствующих стимулов (мотиваторов), сформированных (разработанных) на базе методов экономического стимулирования;

2) наличие методов социального стимулирования, в основе которых лежат социокомпоненты, базирующиеся на поведенческой составляющей личности и морально-психологическом воздействии на индивида и социальные группы.

Методы экономического стимулирования

Данная группа методов связана с дополнительными выгодами, которые люди получают в результате выполнения поставленных перед ними задач [6, с. 134-139]. Эти выгоды могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

К методам экономического стимулирования относятся различные формы и системы заработной платы, дополнительные выплаты и льготы. Они предназначены для привлечения и закрепления сотрудников за определёнными участками работы, а также повышения эффективности их деятельности.

Общими принципами выплаты вознаграждения являются [6, с. 135]:

- неуклонный рост номинальной и реальной его величины с повышением производительности труда работников;
- справедливость вознаграждения (соответствие заработной платы количеству и качеству труда, а также вкладу работника в конечный результат);

- изменение соотношения постоянной и переменной части вознаграждения в зависимости от ситуации;
- использование передовых форм и систем вознаграждения (участие в прибылях и т.д.);
- чёткость и ясность критериев определения уровня вознаграждения;
- информирование об источниках средств на оплату труда;
- закрепление уровня заработной платы в договоре.

Существует несколько способов выплаты вознаграждения, которые объединены в две модели оплаты труда – тарифную и бестарифную.

Тарифная модель предполагает зависимость оплаты труда от величины затрат, сложности и условий труда, его интенсивности, природно-климатических факторов, квалификации работника и т.д. Эта модель предусматривает две формы заработной платы – повременную и сдельную. Их выбор зависит от сферы деятельности работников, специфики технологического процесса, возможностей нормирования и учёта, требований, предъявляемых к качеству продукции, и прочее. При повременной форме выплаты заработной платы её величина зависит от фактически отработанного времени и тарифной ставки (оклада). Мотивирующими факторами здесь являются величина заработка и наличие премий. При сдельной форме заработная плата начисляется с помощью сдельных расценок, норм выработки и времени, исходя из объёма изготовленной продукции.

К бестарифной модели вознаграждения труда относятся:

1) комиссионная оплата по конечному результату в процентах от полученного дохода (прибыли). Она стимулирует высокую результативность деятельности работников, сближает их интересы с интересами работодателя. Большое распространение эта система получила среди брокеров, торговых посредников и др.;

2) оплата труда, основывающаяся на плавающих ставках. Применяется для специалистов и руководителей и предполагает, что их вознаграждение зависит от результатов работы подчинённых или лиц, ими обслуживаемых.

Заработная плата более эффективно выполняет стимулирующую функцию, если она дополнена системой премирования (из прибыли или за счёт экономии затрат).

Современной формой стимулирования является участие в предпринимательстве, включающее участие в управлении, в прибыли, в собственности.

Методы социального стимулирования

Методы социального стимулирования включают в себя организационные и морально-психологические методы стимулирования [6, с. 140-141].

К организационным методам относят:

– привлечение работников к участию в делах фирмы и предоставление им права голоса при решении ряда проблем социального характера;

– предоставление возможности приобрести новые знания и навыки, что делает людей более независимыми, самостоятельными, придаёт им уверенность в своих силах, позволяет контролировать условия собственной деятельности;

– обогащение труда, заключающееся в возможности получения работниками более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их интересам и склонностям, требующей творческих способностей.

Морально-психологические методы стимулирования включают следующие основные элементы. *Во-первых*, создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за причастность к порученной работе и личную ответственность за её результаты. *Во-вторых*, предоставление каждому сотруднику возможности реализовать свои способности на рабочем месте и, таким образом, ощутить собственную значимость. *В-третьих*, признание авторства результата. Так, отличившиеся работники получают право подписывать документы, в разработке которых принимали участие. *В-четвертых*, высокая оценка, которая может быть личной и публичной. *В-пятых*, к морально-психологическим методам стимулирования относятся высокие цели, которые воодушевляют людей на эффективный и самоотверженный труд. Удовлетворённость, возникающая при их достижении, влияет на поведение в подобных ситуациях в будущем. *В-шестых*, морально стимулируют такие психологические моменты, как создание атмосферы взаимного уважения, доверия, забота о личных интересах, поощрение разумного риска, терпимость к ошибкам и неудачам. *В-седьмых*, предоставление всем равных возможностей вне зависимости от должности, вклада и личных заслуг. И в

заключение необходимо упомянуть ещё одну форму стимулирования – продвижение в должности, которое даёт более высокую заработную плату.

Формирование поведенческой составляющей личности в менеджменте

Социально-экономическое стимулирование обеспечивает тесную взаимосвязь сторон трудовых отношений с процессом формирования поведенческой составляющей личности. В постоянно изменяющихся условиях хозяйствования поведенческая составляющая является значимым фактором в части формирования эффективного взаимодействия субъектов трудовых отношений на рынке рабочей силы. К тому же, являясь одним из элементов системы социализации человека, она представляет собой совокупность поступков и действий индивида, осуществляемых им во взаимодействии с внешним окружением и базирующихся на национальных и международных стандартах социально-ответственного поведения. Учёными и практиками социализация человека рассматривается как процесс осуществления взаимосвязи индивида и общества, результативность которого зависит от особенностей человека, приобретённых им форм поведения, а также от характера его взаимоотношений с обществом [21]. Характерной чертой отношений человека и общества является то, что он формируется в зависимости от форм и методов поведения индивида и механизмов влияния общества на людей.

В научной литературе можно найти различное количество понятийных характеристик поведения человека, а также факторов, влияющих в той или иной мере на его формирование как личности. К таким факторам следует отнести приобретённые (привитые) в процессе социализации целеустремлённость и способность к повышению своего благосостояния. На наш взгляд, эти факторы в практической плоскости могут быть реализованы только через интерес. В энциклопедическом словаре интерес трактуется как реальная причина социальных действий, лежащая в основе непосредственных побуждений – мотивов, идей, стимулов и т.п. – участвующих в них индивидов, социальных групп. Характеризуя интерес как причину социальных действий, следует заметить, что он без определённых стимулов обречён на бездействие. Характерным является и то, что интерес появляется тогда, когда возникает мотив, то есть

интерес и мотив можно рассматривать как совместное действие в достижении поставленной цели.

Вместе с тем, не вызывает никакого сомнения то, что поведение – продукт навыков и умений, приобретённых индивидом от рождения и постоянно изменяющийся под воздействием внешней среды обитания. При этом совокупность поступков и действий, осуществляемых им во взаимодействии с внешним окружением, как раз и образуют поведенческую составляющую личности [21]. Важную роль в формировании этой составляющей играет характер поступков и действий индивида как личности. К свойствам и качествам, влияющим на формирование личности, следует отнести: стремление к приобретению знаний; способность к познанию и решению трудностей; склонность к точности, порядку, опрятности и прилежанию; способность и умение самостоятельно принимать ответственные решения с целенаправленным действием по реализации их в реальной деятельности; умение осуществлять контроль не только над своими, но и над чужими эмоциями; способность самостоятельно формулировать нравственные обязанности и реализовывать нравственный самоконтроль, требовать от себя их выполнения и производить оценку совершаемых поступков; умение услышать иное мнение и идти на взаимные уступки. Отмеченные свойства и качества являются исходными природы человека, а их приобретение зависит от методов и форм воздействия на него семьи и других социальных институтов общества, которые в совокупности формируют необходимую степень его социализации.

Очевидно, внимание учёных обращено на такую социокомпоненту, как социальная ответственность субъектов социально-трудовых отношений. В то же время, накопленный мировой опыт их взаимодействия указывает на то, что социальная ответственность – процесс динамический и напрямую зависящий от характера поведенческой составляющей, сформированной в процессе социализации человека.

Как видим, поведенческая составляющая – это результат социализации индивида, воздействие которой существенно влияет на развитие трудовых отношений между субъектами рынка рабочей силы.

3.3. Функция регулирования и контроля в системе менеджмента

Сущность контроля как функции менеджмента

Контроль является важным элементом системы управления предприятия. Его роль в деятельности предприятия перманентно возрастает и усиливается. В мире ведущие компании уже много лет успешно используют различные вариации организации и методики управленческого контроля для корректировки производственно-хозяйственной деятельности. Приходит понимание его значимости и менеджерам отечественных предприятий, что способствует реализации трансформационных процессов в существующих системах контроля относительно его переориентации на удовлетворение информационных потребностей аппарата управления.

В процессе деятельности любого предприятия все сотрудники, независимо от должностей, должностных обязанностей, выполняют определённые контрольные процедуры. Следовательно, *управленческий контроль* – это часть ежедневной работы управленческого аппарата предприятия. В число таких контрольных процедур входят:

- подготовка отчётов о выполнении поставленных задач по достижению различных показателей, запланированных руководством;
- согласование текущих решений с руководством;
- подготовка к аттестации и повышение квалификации;
- оценка рисков в процессе принятия решений; выполнения бюджетов и тому подобное.

В процессе трудовой деятельности исполнитель должен сделать выбор одного из нескольких возможных способов работы, который будет способствовать более эффективному решению производственных задач, с учётом соблюдения следующих требований: скорость, качество, прозрачность (понятность для других), функциональность, инновационность, надёжность, достоверность и тому подобное.

Итак, управленческий контроль является одной из основных функций менеджмента. Его цель состоит в количественной и качественной оценке труда, а также в учёте результатов работы организации.

Главными инструментами реализации этой функции являются:

- наблюдение;
- проверка всех сторон деятельности;
- учёт и анализ.

В общей системе управления контроль выступает как элемент обратной связи. По результатам контроля проводится корректировка ранее принятых решений, планов, норм и нормативов. Эффективно поставленный контроль имеет стратегическое направление, ориентируется на конечные результаты, должен осуществляться своевременно, и быть достаточно простым. Последнее требование актуализируется в современных условиях, когда организация стремится строить работу на принципе доверия к людям, нацеливается на существенное сокращение контрольных функций, выполняемых непосредственно менеджерами. В таких условиях контроль становится менее жёстким и более экономичным.

Контроль выступает и одним из главных инструментов развития организации. В менеджменте без контроля невозможен управленческий процесс. Контроль – это обязательная функция менеджмента, является заключительной стадией управленческого процесса и играет роль связующего звена между управляющей и управляемой системами.

Современный словарь иностранных слов даёт такое определение термина «контроль» (от франц. «controle») – проверка или наблюдение с целью проверки. Вместе с тем, французское «controle» (count + role) образовалось от латинского префикса «contra», что означает против, и слова «role», которое означает выполнение какого-либо действия. Итак, слово «контроль», кроме значения проверки, надзора с целью проверки, в своём содержании имеет также значение противодействия чему-то нежелательному.

Контроль – это система наблюдения и проверки процесса функционирования объекта с целью установления отклонений от заданных параметров в экономических и других процессах, в использовании имеющихся ресурсов, в полученных результатах и формулировке дополнительных условий для выявления резервов и принятия в будущем более эффективных и обоснованных управленческих решений.

Существуют несколько причин, обуславливающих необходимость управленческого контроля:

– *во-первых* – необходимость наблюдать за тем, чем работающие заняты, что и как они делают. Это связано с тем, что совокупный эффект даже мелких ошибок может существенно повлиять на снижение потенциала деятельности организации;

– *во-вторых* – постоянные изменения во внешней среде, с которыми организация и их менеджеры сталкиваются, требует соответствующего реагирования. Изменения требуют соответствующего управления и корректировки не только намеченных планов, но и целей организации. Хорошо организованный контроль помогает менеджерам своевременно приспосабливаться к изменениям;

– *в-третьих* – это постоянно возрастающая сложность работы организаций, обусловленная ростом их размеров и масштабов деятельности. С ростом производства менеджеры, ответственные за выполнение всех задач организации, не могут персонально наблюдать за каждым видом деятельности, а также следить за изменениями условий на рынке и лично решать возникающие проблемы. Поэтому им необходима формализованная система контроля.

Деятельность организации требует усиления взаимосвязи контроля и планирования, непрерывности данных управленческих функций. *Сущность контроля заключается в трёх основных элементах* [22, 3]:

– установление контролируемых стандартов процесса и результатов деятельности;

– анализ результатов деятельности с помощью контроля;

– корректировка технологических, хозяйственных и других процессов в соответствии с обоснованными выводами и принятыми решениями.

Менеджеры начинают осуществлять функцию контроля с того момента, когда они определили цель и создали организацию, поскольку без контроля начинается хаос, и объединить деятельность работающих становится невозможно. Изменение внешних экономических условий хозяйствования, действующего законодательства, производственных технологий, условий конкуренции и других факторов внешней среды могут превратить реальные планы организации в недостижимые.

Эффективный же контроль организации будет способствовать своевременному реагированию на подобные события, что позволит значимо снизить влияние негативных факторов внешней среды.

Следовательно, *контроль* – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Цели же контроля будут достигнуты только в том случае, если они будут осуществляться в соответствии с определёнными принципами.

Главная цель управленческого контроля – не исправление ошибок, а предотвращение их, что для организации будет значительно дешевле. Без надёжной системы контроля ни одна организация не может успешно функционировать.

Основные задачи управленческого контроля:

– определение во внешней и внутренней средах организации факторы, которые могут оказывать существенное влияние на её функционирование и развитие для своевременного реагирования на них;

– выявление (предотвращение) в деятельности организации возможных нарушений и ошибок, оперативное применение мер по их устранению;

– оценка результатов работы организации и её персонала за определённый период, эффективности и надёжности её системы управления.

Основными объектами контроля в организации являются: состояние и результаты хозяйственной деятельности; качество исполнения должностных обязанностей; основные характеристики производственного состояния; промежуточные и конечные результаты выполнения плановых заданий; показатели затрат ресурсов, их экономической эффективности.

Наиболее объективным и эффективным контроль будет тогда, когда в организации внедрена система нормативов (стандартов) выполняемых работ и оптимальные показатели конечных результатов (целей). Чаще всего нормативы и стандарты разрабатывают по следующим группам: ценовые, доходные, программные (технико-экономические), физические (для изделий и технологических процессов), поведенческие и др. Часто нормативами (стандартами) являются соответствующие стратегические цели и плановые параметры стратегий. В этих случаях устанавливаются определённые интервальные значения для нормативов.

В итоге, контроль позволяет предотвратить появление и развитие негативных процессов в деятельности организации, способствовать повышению эффективности её функционирования и создавать необходимые предпосылки для стимулирования персонала.

Функции и принципы управленческого контроля

Управленческий контроль является одной из функций управления, без которой в полной мере не могут быть реализованы другие функции управления: планирование, организация, руководство и мотивация. Так, например, в процессе планирования необходимо постоянно учитывать реальные возможности и изменяющиеся условия функционирования и развития предприятия. Контроль позволяет получить верную оценку реальной ситуации и тем самым создаёт обоснование для корректировки запланированных показателей развития как отдельных структурных подразделений, так и всей организации в целом. Поэтому контроль служит одним из основных инструментов выработки политики предприятия и принятия обоснованных управленческих решений, обеспечивающих бесперебойное функционирование предприятия и достижение им тактических и стратегических целей.

Качество и результативность управленческого процесса основывается на чёткой и действенной системе контроля, без которого менеджмент теряет свою эффективность и приобретает фиктивно-демонстративный характер.

Контроль в управлении следует рассматривать в трёх аспектах:

- как систематическую деятельность субъектов управления, реализующих одну из основных функций менеджмента;
- как завершающую стадию управленческого цикла, центром которой является отлаженный механизм обратных связей;
- как совокупность действий всех должностных лиц и неотъемлемую часть процесса обоснования, принятия и реализации управленческих решений.

Основными функциями контроля являются: диагностическая, обратная связь, мотивирующая, стимулирующая, корректирующая.

Рассмотрим содержание основных функций контроля:

1) диагностическая – предусматривает обязательную необходимость изучения и оценки реального состояния дел в организации, изучения перспектив развития, оценки угроз и возможностей, выявления скрытых резервов;

2) коммуникационная – заключается в том, что информация о ходе и результатах исполнения приказов, распоряжений, решения производственных задач должна поступать руководителю от подчинённых, тем самым образуя обратную связь, что позволяет своевременно влиять на процесс;

3) мотивирующая – проявляется в том, что все вопросы, которые постоянно контролируются начальником, приобретают особое значение в сознании исполнителей, что способствует направлению усилий сотрудников на решение задач, находящихся в сфере повышенного внимания руководителя;

4) стимулирующая – близкая к мотивирующей, но она нацелена на то, что по результатам контроля происходит либо вознаграждение, либо наказание сотрудников предприятия, что способствует выявлению и вовлечению в процесс труда неиспользованных резервов, и, в первую очередь, человеческих;

5) корректирующая – связана с уточнениями и корректировками, которые вносятся в плановые задания, управленческие решения на основе материалов проведённого контроля;

6) организационная – контроль, при умелом его построении, способствует организационной упорядоченности, продуктивной и добросовестной работе;

7) защитная – способствует сохранности ресурсов.

Функции контроля должны быть вменены в обязанности всех управленческих кадров, независимо от уровня управления. Включение в перечень должностных обязанностей полномочий по реализации контрольной функции требует не только их формального исполнения должностным лицом, но и наличия у него определённых личных качеств, таких, например, как честность, умение абстрагироваться от межличностных неформальных взаимоотношений в коллективе, тем самым обеспечивать непредвзятость контрольных мероприятий.

Принципы контроля – это основные элементы научно обоснованной системы контроля [23]. Контроль должен быть:

– всеобъемлющим, то есть содержать в поле зрения основные сферы деятельности организации – внешнюю ситуацию и внутренние процессы. Но это не значит, что контроль должен быть тотальным, фиксировать все события в организации. Необходимо добиваться применения научно-обоснованного подхода к организации контроля, который бы позволял иметь достаточно полную и объективную информацию. В его осуществлении следует задействовать весь персонал организации и максимально расширить полномочия сотрудников;

– целенаправленным, то есть иметь чёткую стратегическую направленность с учётом основных приоритетов развития организации. Чёткое понимание цели контроля позволяет осуществлять эффективный контроль. А это предполагает наличие параметров, которые должны контролироваться, единиц их измерения, количественные нормативные показатели, которые позволяют оценивать положение как хорошее, так и плохое;

– эффективным. Контроль должен быть согласован с изменениями структуры организации, системы управления ею, а, следовательно, быть гибким, способным приспособливаться к изменяющимся условиям. Контроль необходим не для выявления проблем как таковых, а для их успешного решения, предотвращения и достижения определённых результатов. Поэтому ненужную для организации информацию собирать не следует. В то же время для выработки обоснованных решений необходимо точно знать степень отклонения основных фактических параметров деятельности от запланированных показателей, а также причины и возможные последствия. Следовательно, контроль должен не исправлять ошибки, а предотвращать их, что значительно дешевле;

– своевременным, что позволит устранять нарушения и возможные сбои в системе управления организацией, прежде чем они станут необратимыми и разрушительными, иначе на практике он окажется бесполезным;

– непрерывным (периодичным), что является неотъемлемым условием, без которого невозможно получить объективной картины дел на предприятии. Контроль, который осуществляется неравномерно, только усложняет понимание реальной картины,

создаёт трудности, а его результаты могут отражать случайные характеристики объекта контроля;

– гибким, система контроля должна обладать способностью трансформироваться в соответствии с требованиями ситуации. Это относится к внутренним требованиям, которые связаны с целями контроля, а также к внешним, возникающим в результате изменений ситуации как внутри, так и за пределами организации;

– индивидуализированным. Без учёта специфики объекта, на который нацелен контроль, нельзя получить полноценных результатов;

– экономичным, то есть затраты на контроль не должны превышать получаемый эффект от контроля. Иначе контроль становится бессмысленным;

– согласован с планированием. Результаты контроля необходимо учитывать при планировании, поскольку выявленные отклонения (как положительные, так и отрицательные), как правило, свидетельствуют о том, что планирование проведено плохо, и какие-то факторы не были учтены. В то же время одна из основных функций контроля – проверка степени достижения достигнутых показателей. Таким образом, контроль должен способствовать эффективному планированию и одновременно служить средством проверки выполнения планов;

– результативным, что предполагает не только полезность и значимость собранной с помощью контроля информации, но и своевременность в принятии и реализации решений, обоснованных результатами контроля. Выявленные ошибки должны быть исправлены, иначе теряется ценность знания об ошибках;

– ориентирован на конкретные результаты. Данные, собранные в процессе контроля, должны легко интерпретироваться с точки зрения полезности для организации. Это значит, что иногда недостаточно указать на определённый уровень (например, доходов, расходов и т.д.), следует характеризовать уровень как «низкий» или «высокий». Здесь надо использовать основательно разработанные критерии оценки полученных результатов контроля, сравнение с показателями в других подразделениях или в динамике за ряд равных периодов.

Результаты контроля должны быть легко интерпретируемыми для всех заинтересованных пользователей, имеющих по роду деятельности доступ к подобной информации.

Виды внутреннего контроля в системе менеджмента организации

Реализация контрольной функции на предприятии – это, с одной стороны, совокупность элементов системы контрольных мероприятий и процедур контроля на предприятии, а с другой – составная часть системы менеджмента организации. В этой связи можно говорить о различных видах и формах контроля.

Выделяют такие виды контроля, как внешний и внутренний. Внутренний контроль реализуется в системе управления предприятием, то есть субъект и объект контроля принадлежат одной организационной системе. Внешний – подразумевает проведение проверок различными контролирующими органами, не являющимися структурными подразделениями предприятия, следовательно, субъект и объект контроля находятся в разных организационных системах.

Субъектом внутреннего контроля является администрация предприятия (например, высшее руководство – президент компании, вице-президент, внутренний аудитор, главный бухгалтер). Субъектами внешнего контроля, как правило, являются сотрудники государственных контролирующих органов (например, налоговой инспекции, банков, технических инспекций, санитарных и природоохранных организаций и т.п. с учётом действующих законов и постановлений соответствующих органов власти) или независимых аудиторских фирм.

Необходимость и полезность внешнего контроля основываются на том, что:

– *во-первых*, люди лучше работают, если знают, что за ними наблюдают;

– *во-вторых*, по итогам внешнего контроля производится оценка качества работы сотрудников и принимаются решения о поощрениях или взысканиях по результатам контроля;

– *в-третьих*, внешний контроль нацелен на значимые сферы деятельности организации, которым руководство придаёт особое значение, и поэтому надо проявить больше усердия в работе с тем, чтобы обратить на себя внимание начальства;

– *в-четвертых*, внешний контроль позволяет оценить деятельность структурного подразделения не с позиций его

сотрудников, а с точки зрения достижения целей организации в целом, решения её стратегических задач.

Внутренний контроль выступает составной частью системы корпоративного управления и осуществляется как непосредственно руководством и другими должностными лицами хозяйствующего субъекта, так и его специальными контрольными службами. В свою очередь, внутренний контроль может осуществляться владельцем (через создание ревизионных комиссий или на договорной основе), исполнительным органом путём создания специальной службы внутреннего контроля (аудита) или непосредственно управленческим аппаратом.

При разработке эффективной системы внутреннего контроля руководство предприятия, как правило, преследует следующие цели:

1. Обеспечение надёжности и надлежащего качества внутренней информации как основы успешного управления предприятием и принятия обоснованных управленческих решений. Например, в случае фактов уменьшения спроса на производимую продукцию необходимо своевременно обеспечить соответствующих должностных лиц информацией о причинах падения спроса для своевременного реагирования на сложившуюся конъюнктуру рынка и осуществления координации деятельности в целях решения возникших проблем.

2. Обеспечение сохранности активов, документов, информационных компьютерных систем. Материальные активы предприятия должны быть защищены надёжной системой контроля в целях предупреждения их хищения, нецелевого использования, порчи имущества. Действенные контрольные процедуры должны осуществляться относительно дебиторской и кредиторской задолженности, юридической и бухгалтерской документации. В связи с развитием информационных компьютерных систем требуются надлежащие меры для предупреждения несанкционированного доступа к электронным базам данных предприятия, обеспечения их сохранности.

3. Обеспечение эффективности хозяйственной деятельности, что предполагает рационализацию использования ресурсов предприятия во избежание необоснованных расходов во всех сферах хозяйственной деятельности.

4. Обеспечение соответствия предписанным учётным принципам. Система внутреннего контроля должна обеспечить необходимую степень уверенности в том, что должностные лица и работники предприятия в своей трудовой деятельности руководствуются законодательно установленными требованиями и правилам, а также нормативами и регламентами, закреплёнными внутренними документами предприятия (Уставом, Положениями об отделе, службе, других подразделениях предприятия; должностными инструкциями руководителей, менеджеров и специалистов предприятия; приказом об учётной политике предприятия; приказами и распоряжениями высшего руководства, руководителей других уровней управления).

Внутренний контроль можно классифицировать в зависимости от его видов (административный и финансовый), форм его осуществления (предварительный, текущий и последующий), объектов и источников контроля. Для наглядности классификация видов и форм внутреннего контроля представлена на рис. 3.10.

Итак, выделяют два вида внутреннего контроля: финансовый и административный.

Финансовый контроль охватывает все сферы деятельности организации и осуществляется на основе стоимостных показателей, позволяющих сравнивать плановые расходы с фактическими. Субъектами финансового контроля являются: планово-финансовый отдел, бухгалтерия, ревизионные комиссии, наблюдательные советы, а также экономисты и бухгалтеры производственных подразделений. Функция финансового контроля значительно усовершенствовалась за счёт использования компьютерной техники, которая позволяет ускорить процесс сбора и обработки информации. Финансовый контроль помогает менеджерам наблюдать за финансовой деятельностью предприятия, делать выводы о доходности или убыточности деятельности предприятия.

Административный контроль осуществляется на всех уровнях управления, и призван оценивать эффективность и качество труда сотрудников. Он осуществляется непрерывно как специальными подразделениями, так и руководителями.

Выделяют такие формы внутреннего контроля, как: предварительный, текущий и последующий.



Рис. 3.10. Классификация видов внутреннего контроля

Предварительный контроль осуществляется до совершения хозяйственных операций. Его целью является предупреждение незаконных и нецелесообразных расходов денежных средств и материальных ценностей, предотвращение и недопущение незаконных действий. Данная форма контроля осуществляется путём предварительной проверки смет, планов, расходных документов, заявок и нарядов на отпуск материальных ценностей и т.д. При этом своевременно принятые меры могут предотвратить нанесение убытков предприятию.

Текущий контроль проводится в процессе осуществления финансовых и хозяйственных операций, а его результаты используются для оперативного регулирования производства и

координации деятельности структурных подразделений. Его основная цель – своевременная координация и регулирование производственного процесса в случае отклонения от заданных параметров, а также предотвращение незаконных действий и обеспечение рационального использования ресурсов.

Последующий контроль осуществляется уже по свершённому хозяйственному факту путём проведения документальных ревизий, проверки бухгалтерских отчётов и балансов, проверки выполнения плановых показателей, оценки качества исполнения должностных обязанностей. Основная цель данной формы контроля состоит в обнаружении недостатков в работе и в использовании материальных и денежных средств, возмещении нанесённого ущерба, привлечении виновных к ответственности, а также разработке мероприятий по устранению недостатков в работе, выявлении неиспользованных резервов на предприятии и мобилизации их для выполнения заданий.

По источникам контрольных данных выделяют документальный и фактический контроль.

Основным источником документального контроля является фактографическая информация: бизнес-планы, смета, бюджетные задания структурным подразделениям хозяйственных субъектов, годовая и промежуточная бухгалтерская отчётность, формы статистической и налоговой отчётности, а также первичная документация. Основная цель документального контроля – установить их полноту и достоверность, а, следовательно, подтвердить надлежащее качество документации предприятия.

Фактический контроль осуществляется по данным обзора и наблюдения непосредственно проверяемого объекта. Преимущество фактического контроля состоит в том, что он обеспечивает высокую степень достоверности данных. Но при отсутствии необходимой и достаточной информации результаты фактического контроля сложно интерпретировать, поскольку полученные фактические данные должны сопоставляться с соответствующими документальными данными для выявления отклонений. Следовательно, его необходимо проводить одновременно с документальным контролем.

По охвату проверяемых объектов выделяют сплошной и выборочный контроль.

Сплошной контроль предполагает проверку объектов в сплошном порядке и отличается высокой трудоёмкостью, в связи с чем используется относительно отдельных элементов финансово-хозяйственной деятельности.

Выборочный контроль ограничивается проверкой отдельного круга проверяемых объектов (хозяйственных операций) по установленным критериям их отбора. То есть формируется выборка, которая подвергается контролю. На основании полученных результатов делаются выводы, которые распространяются на всю генеральную совокупность.

Существующие виды контроля в управленческой практике имеют тенденцию видоизменяться в зависимости от степени использования их на разных уровнях управления. Так, финансовый контроль осуществляют руководители высшего ранга, а менеджеры среднего звена используют операционный контроль.

Каждый вид контроля акцентирует внимание на различных вопросах и различных этапах производства. Так, финансовый контроль имеет тенденцию проводиться по окончании производственного цикла, а операционный контроль осуществляется в процессе производства. В свою очередь контроль качества должен быть текущим для того, чтобы определить соответствие продукции требованиям стандартов качества, а контроль товарно-материальных запасов проводится до начала производственного процесса.

Наиболее значим в менеджменте финансовый контроль, который включает изучение отчётности, анализ финансовых операций, сравнительный финансовый анализ и финансовый контроль, которые помогают менеджерам определить основные финансовые показатели организации, сравнить их с аналогичными данными конкурентов. Для управленческого контроля важны четыре типа показателей – ликвидность, прибыльность, эффективность управления запасами и долгами.

Контроль и проверка исполнения стратегических планов и программ потребует налаживания взаимосвязанных видов контроля в организациях, которые нацелены на проверку:

- технологических процессов;
- качества продукции и труда;

- соблюдения действующего законодательства, регулирующего деятельность предприятия;
- выполнения отдельных задач, направлений и стратегических программ и планов;
- выполнения решений, указаний, приказов, распоряжений руководства организации или предприятия;
- соблюдения утверждённых финансово-экономических параметров функционирования предприятия.

Важной остаётся организационная сторона контроля, которая связана с проблемами координации и установления порядка внесения необходимых изменений в процессы на основе контрольных данных. В связи с этим должны быть определены меры по координации контрольных мероприятий различных субъектов внутреннего контроля.

Контроль должен присутствовать в любой деятельности, сопровождать каждую управленческую операцию по принятию и исполнению решений. По этой причине контроль не является функцией только одного менеджера. Функции контроля должны быть вменены в должностные обязанности каждого управленца.

Управление по отклонениям

Процесс контроля составляет основу управления по отклонениям, которое в настоящий момент достаточно актуально в западных фирмах. Его сущность состоит в том, что все цели, которые стоят перед организацией и её подразделениями, зафиксированы в планах и формализуются в систему нормативов, отклонения от которых выявляются в процессе осуществления контрольных процедур и служат основой принятия управленческих решений.

Отклонение от заданных плановых параметров встречается нередко, поскольку процесс достижения целей сопряжён с воздействиями различных внутренних и внешних факторов. Причинами отклонения могут быть различные непредвиденные ситуации, которые возникают в процессе выполнения плана, игнорирования исполнителями необходимых действий по причинам небрежности, усталости, некомпетентности, недобросовестности, злоупотреблений.

В повседневной практике функционирования организаций, менеджеры постоянно оказываются перед необходимостью

разрешать текущие проблемные вопросы, мешающие достижению стратегических целей, например, такие, как:

- выявление брака поставщика;
- нарушение сроков поставок и увеличение их стоимости;
- несвоевременное выполнение производственных заданий;
- затруднения корректирующего воздействия на снижение роста себестоимости продукции;
- неудовлетворённость клиентов нарушением сроков выполнения заказов, и/или ненадлежащим их качеством;
- внутреннее недовольство персонала и многое другое.

Для повышения эффективности контроля над возникающими проблемами и обеспечения своевременной управленческой реакции на них руководителю необходимо чёткое понимание местонахождения контрольных точек (то есть, ключевых аспектов производственно-хозяйственного процесса, где могут возникнуть сбои) с тем, чтобы относительно таковых можно было своевременно применять процедуры предварительного и текущего контроля, управлять ими.

Отклонения могут быть разными по масштабам и последствиям. Если они незначительны, то на них вовсе можно не обращать внимания, или подчинённые могут самостоятельно исправлять положение, не доводя до сведения руководителя. При значительных отклонениях, которые составляют опасность для развития организации или подразделения, руководство вынуждено брать управление в свои руки. Для определения момента, когда руководству необходимо вмешиваться в дело, все возможные отклонения классифицируются по качественным и количественным параметрам, срокам, причинам возникновения, степени опасности с установлением критических значений. Если последние превышены, то возникает необходимость вмешательства высшего руководства в управленческий процесс.

Итак, управление по отклонениям – это система деятельности, основанная на выявлении и доведении до сведения руководителей только тех сигналов, которые требуют их личного внимания [24]. Иными словами, это мероприятия, нацеленные на облегчение труда менеджера за счёт разделения всей совокупности деловой информации на две части:

- находящейся в компетенции подчинённых;
- требующей вмешательства самого руководителя.

Итак, высшее руководство берёт на себя решение наиболее важных управленческих задач в системе менеджмента организации, делегируя решение определённой части управленческих задач своим подчинённым. Это позволяет администрации предприятий не тратить время на решение текущих задач и предоставлять простор разумному творчеству подчинённых. Для обеспечения эффективности такой системы руководитель должен доверять подчинённым, своевременно поощрять их за достигнутые успехи и в то же время не позволять переводить на него ответственность за исполнение решений, принятых его подчинёнными в условиях делегирования полномочий.

Рассмотрим основные компоненты управления по отклонениям (рис. 3.11). Как видим, можно выделить шесть компонентов управления по отклонениям:

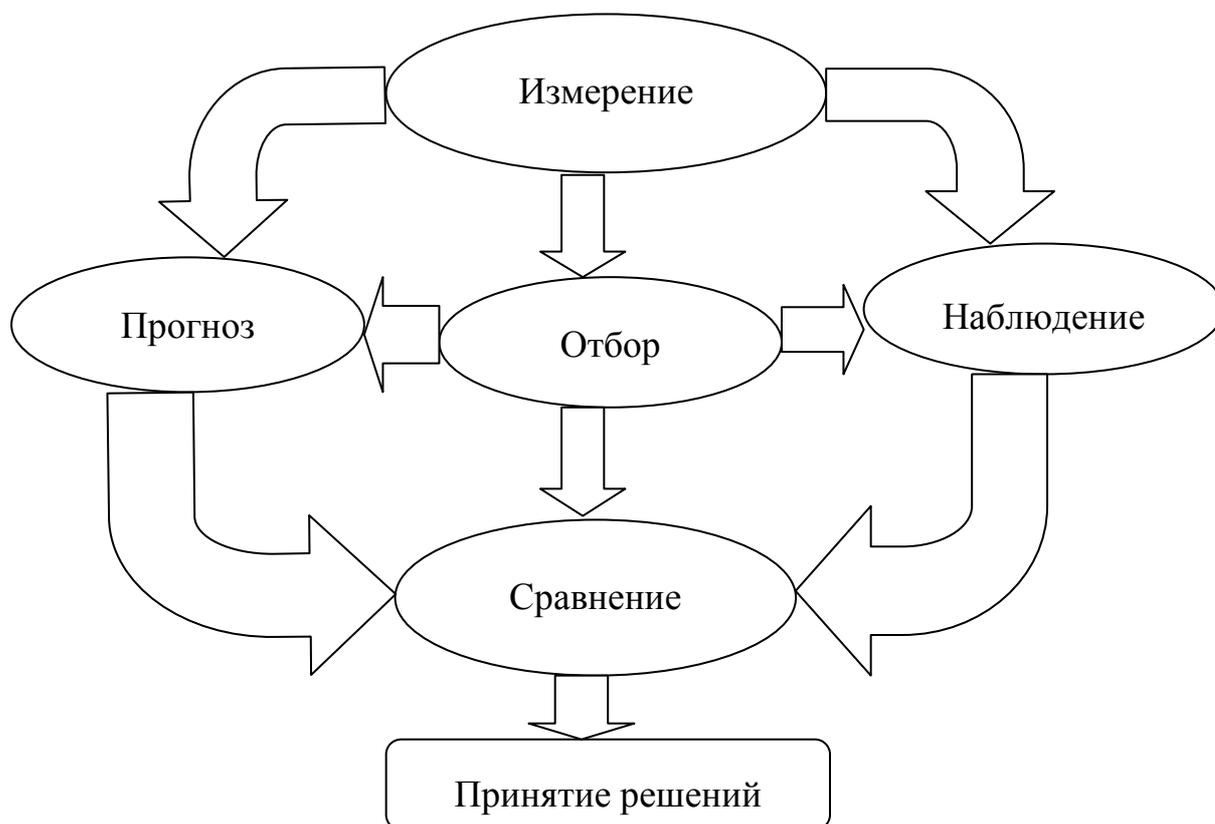


Рис. 3.11. Схема компонентов управления по отклонениям [24]

Измерение – это, как правило, количественная оценка различных видов деятельности, которыми руководитель занимался в прошлом или выполняет теперь. Без осуществления такой оценки невозможно выявление отклонений от заданных параметров, требующих вмешательств менеджеров высшего звена.

Прогноз предполагает, что на основе полученных аналитических данных в результате анализа при измерении оценок, осуществляется понимание задач развития организации и экстраполяция выявленных тенденций на будущий период.

Отбор обеспечивает обоснование и знание критериев, которые составляют для менеджерского звена основу оценки степени достижения целей, стоящих перед организацией целей.

Наблюдение – процесс оценки ситуации, который предоставляет руководителю сведения о текущем состоянии дел.

Сравнение позволяет сопоставить фактическое состояние дел с плановыми показателями, в результате получают сведения об отклонениях от нормы, требующие внимания менеджера, которые доводятся до сведения соответствующего уровня руководства.

Принятие решения – осуществление действий, необходимых для того, чтобы:

- *во-первых*, обеспечить контроль хода событий;
- *во-вторых*, скорректировать критерии оценки деловой информации в соответствии с изменившимися обстоятельствами;
- *в-третьих*, использовать выявленные резервы и возможности.

Использование подобного подхода к управлению позволяет организации достичь определённого управленческого эффекта:

- рациональная экономия трудовых затрат руководителя, который в результате делегирования части своих полномочий менеджерам низшего звена получает возможность заниматься более значимыми проблемами;
- концентрация внимания высшего руководства на более важных объектах управления в системе менеджмента организации;
- анализ и распределение информации для принятия решений в разрезе различных уровней управления;
- усиление обоснованности управленческих решений и снижение вероятности появления ошибок, т.к. метод управления по отклонениям заставляет глубоко изучать прошлый опыт, и на основе накопленной статистики повышать качество принимаемых решений;
- повышение эффективности использования квалифицированных трудовых ресурсов;

– своевременное выявление и предотвращение отклонений от заданных параметров, что позволяет избежать критичных или кризисных ситуаций;

– повышение качества коммуникаций между подразделениями организации.

Кроме того, управление по отклонениям может использоваться в качестве образовательного инструментария для сотрудников предприятия, поскольку способствует усилению их осведомлённости о сущности и специфике всех направлений деятельности организации, и служит неким элементом подготовки к возможному карьерному росту сотрудников в будущем.

В то же время управление по отклонениям связано с отдельными сложностями и негативными последствиями. В частности, данный подход культивирует у руководителей и исполнителей слишком формальный подход к общему делу, реальной оценке ситуации, процессу принятия решений. В результате может появиться информационный вакуум, который приведёт к возникновению нестандартных ситуаций, где личностные психологические особенности менеджеров могут проявляться по-разному. В итоге это может способствовать снижению эффективности управления по отклонениям, либо в реализации данного подхода могут возникнуть серьёзные проблемы.

Внедрение управления по отклонениям требует создания специальной системы учёта отклонений и оповещения о них менеджеров всех уровней управления. Но это, в некотором роде, ведёт к дальнейшей бюрократизации управленческого процесса, усыпляет бдительность, особенно в отношении незначительных на первый взгляд отклонений, которые в будущем могут иметь неблагоприятные последствия.

Современные тенденции развития контроля

Современные направления развития контроля обусловлены усилением его адаптивности к изменениям во внешней и внутренней среде, переориентация целей и нормативов с промежуточных процессов и этапов на достижение высоких конечных результатов.

При этом во внешней среде организаций происходит трансформация экономической системы, вызванная процессами глобализации, интернационализации и регионализации, что влечёт за собой определённые изменения социальных, научно-технических, экологических и организационных процессов. В данных условиях эффективный контроль над соблюдением международных норм и требований к использованию всех видов ресурсов, применение международных стандартов, в том числе стандартов качества ИСО в системах менеджмента, становится инструментом поддержания организации в равновесном состоянии.

Во внутренней среде организаций имеет место непредсказуемость и затруднённость контроля, осуществляемого прямым (непосредственным) наблюдением. Причинами этого являются:

- значительное увеличение числа субъектов экономической и социальной деятельности;
- высокая доля экономического оборота, продолжительное время находящегося «в тени»;
- сознательное сокрытие или искажение информации о результатах финансово-хозяйственной деятельности и т.п.

В этой связи возникают ситуации, когда приходится принимать управленческие решения на основе «слабых сигналов», а это требует определённых интеллектуальных и организационных затрат, и сопряжено с ошибками и просчётами. Поэтому необходимо расширять контрольные функции посредством развития системы самоконтроля, усиления «научоёмкости» контроля, что требует специальной подготовки кадров в сфере контроля.

В последнее время с развитием информационных технологий происходит развитие форм и методов контроля, в том числе автоматических способов подготовки решений и контроля их выполнения. В перспективе станут актуальными меры по контролю (мониторингу и бенчмаркингу) в сфере наращивания и эффективного использования интеллектуального и инновационного потенциалов организаций.

Контрольные функции, традиционно осуществляемые централизованно (в коммерческой фирме – её руководством,

а в государстве – центральными органами), постепенно перераспределяются, и субъектами контроля становятся:

- менеджеры соответствующих уровней управления;
- представители сторонних организаций, специализирующихся на функциях контроля;
- потребители продукции.

Часть контрольных функций передаётся сторонним организациям. Например, независимые аудиторы или аудиторская фирма проверяет правильность бухгалтерских и финансовых документов. Часть контрольных функций реализуется в процессе консультирования, когда внешний консультант проверяет соответствие тех или иных практических аспектов функционирования организации государственным стандартам или отраслевым нормативам. В данном случае речь идёт уже о внешнем независимом контроле, который обладает рядом преимуществ: он свободен от привычных, устоявшихся представлений, схем действий и способен предложить более эффективные корректирующие воздействия.

Часть функций внутреннего контроля верхние уровни управления делегируют нижним, как правило, это касается текущего контроля. Это вызвано наличием во многих организациях самостоятельных малых подразделений и филиалов, наделённых определённой долей самостоятельности, а, следовательно, и определённой ответственностью. А вместе с ответственностью делегируются и полномочия контроля. В связи с делегированием функций контроля сокращается число его субъектов, в то же время повышается его действенность и эффективность. Контроль приближается к непосредственным исполнителям и в значительной мере выполняется ими самими.

В ряде случаев потребитель становится основным контролёром. Так, например, в государственной службе на место тотального бюрократического контроля приходит контроль со стороны потребителей административных услуг, который осуществляется как непосредственно, так и с помощью общественных организаций и средств массовой информации.

Следует отметить и тот факт, что развитие новых информационных систем, позволяющих в определённых аспектах автоматизировать процесс управления и контроля, приводит к изменениям в содержании информационных потоков,

участвующих в процедуре контроля. В связи с чем коммуникационные потоки от потребителя к производителю становятся более прямыми и не затрагивают высших эшелонов управления. В то же время общей тенденцией контроля во всех передовых организациях становится уменьшение числа контролируемых показателей с одновременным увеличением числа измерений и повышением эффективности каждой процедуры контроля.

Понятие регулирования и его место в системе управления

Выявленные в процессе контроля проблемы и нарушения в системе производственно-хозяйственной деятельности, а так же существенные отклонения от заданных параметров функционирования организации, установленные по результатам контроля, требуют осуществления регулирования.

Регулирование – это вид управленческой деятельности, нацеленный на устранение сбоев, недостатков, отклонений от заданных параметров в управляемой системе, выявленных в результате контроля путём разработки и внедрения управляющей системой соответствующих мероприятий, которые заключаются в осуществлении влияния руководителя на подчинённых таким образом, чтобы они выполняли работу по достижению целей организации. При этом регулирующие меры могут применяться и на всех предыдущих этапах технологии менеджмента (планирование, организации, мотивации), причём данные функции управления не достигнут своей цели, если не будет должным образом реализовываться рассматриваемая функция. Такой подход к пониманию регулирования рассматривает аспекты влияния одного лица (руководителя) на подчинённых с помощью различных методов регулирования, а именно с помощью власти и лидерских качеств руководителя. Таким образом, *функция регулирования* – это также и процесс управления, осуществляемый с помощью методов формального воздействия, усиленного властью и лидерством.

Основная задача регулирования – сохранить состояние упорядоченности и равновесия, которое обеспечивается организационной функцией.

Функция регулирования осуществляется и в процессе оперативного управления совместной деятельностью людей путём диспетчеризации на основе контроля и анализа этой

деятельности. Следует отметить, что необходимость в регулировании системы заключается не только в связи с негативными явлениями, но и с потребностью природного динамического развития организации, с появлением новых задач управления, с переходом системы в новое состояние под влиянием внутренних и внешних факторов.

Организация постоянно находится в динамическом равновесии с факторами внешней среды, и этот процесс необходимо поддерживать постоянно. Если факторы внешней среды претерпевают изменений, то организация должна уметь вовремя к этому адаптироваться, причём скорость адаптации организации должна соответствовать скорости изменения внешней среды. И в данной ситуации функции регулирования отводится первостепенная роль.

Успешное и динамичное развитие в условиях рыночной среды – это главная задача большинства предприятий. Эти составляющие успешной деятельности обеспечиваются эффективной реализацией хорошо обоснованных и принимаемых управленческих решений. Процесс регулирования относится к заключительной стадии принятия управленческого решения и рассматривается как акт побудительно-практической деятельности руководителя, осуществляемый по заранее разработанному и сознательно выбранному сценарию. Между процессом принятия решения и его реализацией существует множество препятствий, на преодоление которых направлено действие данной функции.

Функция регулирования имеет также и стимулирующее воздействие. Поскольку, если интересы человека совпадают с сутью выполняемой работы, то это увеличивает её результативность. Поэтому от стимулирующего воздействия на работника будет зависеть его трудовое поведение.

Функция регулирования имеет объективную основу в процессах менеджмента. Ежедневно в практике управления организацией используется много различных способов регулирования, которые воздействуют на поведение объектов управления. Поэтому функция регулирования является обязательным проявлением власти, лидерства и подчинения, которые органично существуют в системе управления.

Контрольные вопросы

1. Для каких целей целесообразно проводить мониторинг функций управления организацией?
2. Что послужило причиной появления функций управления?
3. Что первично: функции управления или организационная структура управления?
4. Входит ли в организационную функцию процесс делегирования полномочий?
5. В чём разница между мотивацией и стимулированием?
6. Какие факторы определяют состав специальных функций управления?
7. На что направлена реализация функций управления?
8. Что представляет собой механизм превращения потребностей в мотивы поведения?
9. Какие существующие формы и системы оплаты труда вы знаете?
10. Можно ли с помощью доплат и компенсаций стимулировать повышение эффективности и качества труда?
11. Какие критерии премирования работников используются в системе высшего образования?
12. В чём суть методов экономического и социального стимулирования, какие из них наиболее эффективны?
13. Можно ли, по вашему мнению, методы стимулирования эффективно использовать в учебном процессе?
14. Каковы особенности и отличия содержательных и процессуальных теорий мотивации?
15. Какую роль играет характер поведенческой составляющей человека в менеджменте?
16. В чём заключается наличие взаимосвязи сторон трудовых отношений с процессом формирования поведенческой составляющей личности?
17. На какие факторы развития менеджмента влияет существующая взаимосвязь между развитием трудовых отношений и применяемых методов социально-экономического стимулирования?
18. В чём сущность управленческого контроля?
19. Какие причины обуславливают необходимость контроля?
20. Какие принципы используются для контроля и каково их содержание?

21. Чем характеризуются основные функции контроля?
22. Какие вы знаете виды внутреннего контроля?
23. Как осуществляется процесс контроля?
24. Каково содержание управления по отклонениям? В чём его преимущества и недостатки?
25. Какие основные компоненты присущи управлению по отклонениям?
26. Каковы основные тенденции развития контроля?

Список использованных источников

1. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ: учебное пособие / Ю.П. Сурмин. – К.: МАУП, 2003. – 368 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://victor-safronov.ru/systems-analysis/lectures/surmin.html>.
2. Марков Ю.Г. Функциональный подход в современном научном познании / Ю.Г. Марков. – Новосибирск: Наука, 1982. – 255 с.
3. Афанасьев В.Г. Системность и общество / В.Г. Афанасьев. – М.: Политиздат, 1980. – 368 с.
4. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
5. Любимов Л. Механизм общественного саморазвития: цивилизационный подход / Л. Любимов, Е. Яровая // Мировая экономика и международные отношения. – 1993. – № 2. – С. 49-65.
6. Веснин Р.В. Менеджмент: учебник / Р.В. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби; изд-во «Проспект», 2006. – 504 с.
7. Мотивация персонала в современной организации: учебное пособие / под общ. ред. С.Е. Трапицина. – Спб.: ООО «Книжный дом», 2007. – 240 с.
8. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1995. – 704 с.
9. Зиновьева Е.В. Мотивация и менеджмент / Е.В. Зиновьева, Л.С. Пузыревский // Вестник Санкт-Петербургского ун-та МВД России. – 2008. – № 3(39). – С. 139-149.
10. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена / П.Г. Перерва. – Ростов н/Д.: Феникс, 2003. – 592 с.
11. Дейнека А.В. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. – М.: Академия Естествознания, 2012. – 403 с.

12. Єськов А.Л. Індивідуалізація системи нематеріального стимулювання в сучасних умовах / А.Л. Єськов, В.Є. Брижниченко // Вісник Технологічного ун-ту. Поділля. – 2002. – № 5. – С. 27-30.

13. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.

14. Карлін М.І. Стимулювання праці в перехідній економіці: монографія / М.І. Карлін. – Луцьк: ВДУ, 1997. – 168 с.

15. Ракоти В.Д. Стимулы к труду в новых условиях хозяйствования / В.Д. Ракоти. – М.: Профиздат, 1986. – 152 с.

16. Ивлев А. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт / А. Ивлев, Ю. Гарайбех // Человек и труд. – 2003. – № 12. – С. 61-64.

17. Колот А.М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монографія / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2010. – 251 с.

18. Баткаева И.А. Мотивация трудовой деятельности / И.А. Баткаева. – М.: ГАУ, 1996. – 85 с.

19. Катувский Е. Мотивация на рынке труда / Е. Катувский // Вопросы экономики. – 1993. – № 2. – С. 92-101.

20. Белкин В. Работник и работодатель: логика взаимного притяжения / В. Белкин, Н. Белкина // Человек и труд. – 2003. – № 5. – С. 84-85.

21. Шемяков А.Д. Социализация человека как основа эффективности развития социальной ответственности субъектов социально-трудовых отношений / А.Д. Шемяков // Зб. наук. праць ДонДУУ «Механізми підвищення ефективності функціонування регіональної економіки». Серія «Економіка». – Донецьк: ДонДУУ, 2014. – Т. XIV. – Вип. 279. – С. 261-272.

22. Блэйк Р.Р. Научные методы управления / Р.Р. Блэйк, Д.С. Мутон; пер. с англ. И. Ющенко. – К.: Высш. шк., 2013. – 274 с.

23. Вердиева Ю.Н. Менеджмент: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 080503.65 «Антикризисное управление» / Ю.Н. Вердиева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Владивосток: ДВФУ, 2012. – 311 с.

24. Асадуллин И. Управление по отклонениям / И. Асадуллин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/finance/cost/manage_deviation.shtml