

гл. ас. д-р МАРИАНА УШЕВА

ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“, БЛАГОЕВГРАД

**ЕФЕКТИВНИЯТ КОНТРОЛ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ДЕЙНОСТТА – ГЛАВЕН ЕЛЕМЕНТ
В УПРАВЛЕНИЕТО НА ПЕРСОНАЛА**

**EFFICIENT CONTROL OF RESULTS OF OPERATIONS – MAIN ELEMENT OF
PERSONNEL MANAGEMENT**

Chief Assistant Prof. Dr. MARIANA USHEVA

SOUTH-WEST UNIVERSITY “NEOFIT RILSKI”, BLAGOEVGRAD

Abstract: The management control can be called effective only when, thanks to him, the organization achieves the desired objectives and is able to formulate new goals that will ensure their survival in the future. The management control provides adequate performance management, which in turn can become the basis for high performance business as a whole. With proper use and management control, and actual performance management can become a useful and positive management activities, fostering the development of stable labor relations and benefiting.

Key words: management control, effective control, management, human resources, ефективен контрол

Контролът е основен елемент от процеса на управление. Управленският контрол се определя от Роберт Антъни¹ като процес, чрез който мениджърите се убеждават, че ресурсите се получават и използват ефективно и резултативно за постигане на целите на организацията. Антъни еднозначно отделя управленския от стратегическия и операционния контрол. Като функция на мениджмънта управленският контрол е вид управленска дейност, чиято цел е „задържането на организацията на избраната траектория на развитие с помощта на сравнение на показателите на дейността с установените стандарти и вземането на необходимите мерки при отклоняването от тях“². Нито планирането, нито създаването на организационни структури, нито мотивацията не могат да се разглеждат изцяло отделно от контрола. Всъщност,

всички те са неразделна част от общата система за цялостен контрол в организацията. Всички видове контрол имат една и съща цел: да гарантират, че получените резултати ще бъдат възможно най-близо до желаните (очакваните). Така в съвременните условия управленският контрол е важна част от функциите на управленците на всички нива³.

Осъществяването на контрол означава, от една страна, да се установят стандарти, да се измерват реално постигнатите резултати и техните отклонения (от установените стандарти), от друга - да се следи за хода на изпълнението на управленските решения и да се оценяват резултатите, постигнати по време на изпълнението им. С помощта на контрола ръководството на организацията определя правилността на своите решения и установява необходимостта за коригирането им.

¹ Anthony, R. Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Robert (Boston, 1965)

² Шеметов, П. Эффективный управленческий контроль (http://www.elitarium.ru/2009/05/06/upravlencheskij_kontrol.html)

³ Otley, D. Management Control in Contemporary Organizations: Towards a Wider Framework // Management Accounting Research. – 1994. – Vol. 5. – P. 289-299.

Именно резултатите от управленския контрол са в основата на коригирането на предишните взети решения, ако отклоненията в хода на реализацията са значителни.

Трябва да отбележим и че контролът е тясно свързан с планирането, тъй като планирането без контрол е безсмислено, а контролът без планиране е невъзможен. Въз основа на системата от целите на организацията се осъществява стратегическото планиране, след това се разработват средносрочните и текущите планове, а по-нататък - конкретните дейности, които стават основа за възлагането на задачи на изпълнителите. След изпълнението им се осъществява сравнение между планираните и действителните резултати.

Както знаем в процедурата на управленския контрол има три ясно различни етапа: изработване на стандарти и критерии, съпоставяне с реалните резултати и предприемане на необходимите коригиращи действия. На всеки от тези етапи се реализира комплекс от различни мерки. За да може управленският контрол да осигури постигането на целите, той трябва да притежава няколко много важни

свойства. Нека ги разгледаме кратко в табличен вид¹ (Табл. 1).

След преминаването през трите етапа на контрол мениджърът трябва да избере линия на поведение, като най-често избира между три най-разпространени²:

1. *Бездействие.* Не предприема никакви действия, като основната цел на подобна позиция е да се постигне ситуация, в която процесът на управление на организацията действително ще я принуди да функционира в съответствие с плана.

2. *Премахване на отклоненията.* Смисълът на коригирането във всички случаи е да се разберат причините за отклонението и да се върне организацията към правилен курс на действие.

3. *Преразглеждане на стандартите.* Не всички забележими отклонения от стандартите трябва да бъдат отстранени. Понякога самите стандарти може да се окажат нереалистични, защото те се основават на планове, а планове са само вид прогноза за бъдещето. При преразглеждане на плановете следва да бъдат преразгледани и стандартите.

¹ За изграждането на Табл. 1 са използвани текстови материали от източници: <http://digest.subscribe.ru/business/school/n165142185.html>;

http://www.elitarium.ru/2010/01/13/upravlencheskij_kontrol.html

² Източници: <http://website-seo.ru/0154010155.html>; http://labex.ru/page/m_book_16.html; <http://techinn.ru/upc25.html>; http://www.psyarticles.ru/view_post.php?id=576; <http://elearn.oknemuan.ru/?p=1&id=10>.

Таблица 1: **Етапи и мерки в управленския контрол**

Етап	Мерки
1.Изработване на стандарти и критерии.	Първият етап демонстрира до каква степен са приближени (или са слети) функциите на контрола и планирането. Стандартите са конкретни цели, чийто напредък (прогрес) може да се измери. Тези цели естествено се извеждат от процеса на планиране. Всички стандарти, използвани за контрол трябва да бъдат избрани измежду множеството цели и стратегии на предприятието.
2. Сравнение (съпоставка) на стандартите и реалните резултати.	На втория етап се осъществява съпоставката на реално постигнатите резултати и установените стандарти. С други думи мениджърът определя до каква степен постигнатите резултати съответстват на очакванията му. В същото време е необходимо да се вземе едно още по-важно решение: до каква степен са допустими или безопасни откритите отклонения от стандартите. На този етап от процедурата за контрол се дава и оценката, която е основа за решението за започване на действия. Дейностите, осъществявани на този етап на управленския контрол често са най-видимата част на цялата система за контрол. Тези дейности се състоят в определяне на мащаба на отклоненията, измерване на резултатите, предаване на информация и нейната оценка.
3. Предприемане на необходимите коригиращи действия.	Третият етап се осъществява след оповестяването на оценката от процеса на управленски контрол.

С други думи, за да бъде ефективен управленският контрол трябва да бъде със стратегически *характер*, т.е. да отразява общите приоритети на организацията и да ги подкрепя. Относителната сложност на оценката на дадена дейност в количествена форма, или измерването на резултативността на принципа на "разходи - ефект" никога не трябва да се използва като критерий за решение дали да се въведе механизъм за контрол. Дейностите в области, които нямат стратегическо значение за фирмата не следва да се измерват много често, и за получените резултати може да не се съобщава, в случай че отклоненията не са необичайно големи¹. Абсолютният контрол над обичайните операции (като например дребните разходи) е безсмислен и само ще отклонява силите от по-важните цели.

¹ Източник:
<http://digest.subscribe.ru/business/school/n165142185.html>

Управленският контрол може да се нарече ефективен само когато организацията действително постига желаните цели и е в състояние да формулира нови цели, с които ще гарантира оцеляването си в бъдеще. Нека разгледаме основните управленски принципи, гарантиращи ефективен контрол².

На първо място ще поставим, както вече споменахме, *стратегическата насоченост на контрола*. Когато определени дейности са от стратегическо значение за организацията, във всяка една такава област трябва да се установи ефективен контрол дори ако тези дейности са

² Използвани са материали от източници:
http://infomanagement.ru/lekciya/Effectivniy_kontrol/;
<http://digest.subscribe.ru/business/school/n165142185.html>;
<http://vuzlib.net/beta3/html/1/5688/5802/>;
http://www.elitarium.ru/2007/06/07/reshenie_khorosho_kontrol_luchshe.html;
 Christopher A. Bartlett and Samantra Ghoshal, «Tap Your Subsidiaries for Global Reach», Harvard Business Review, November-December 1986, p. 94.

трудни за измерване. Разбира се, стратегически области в различни организации ще бъдат различни, но безспорно всички организации се нуждаят от ефективни системи за контрол.

Второто място е за *съсредоточаване върху резултатите* от дейността. Крайната цел на управленския контрол не е само да се събере информация, да се установят стандартите и да се набележат проблемите, а преди всичко да се решат задачите, пред които е изправена организацията. Измерването и отчитането на резултатите е важно само като инструмент за постигане на тази цел. Мениджърът трябва внимателно да следи и гарантира, че средствата на управленския контрол не са заели по-важно място от истинските цели на организацията. Безполезно е да има пълна и точна информация за различните отклонения от целите, ако тази информация не се използва за прилагане на коригиращи действия. Това означава, че информацията за резултатите от контрола е важна само когато достига до лицата, упълномощени въз основа на нея да вземат решения за необходимите промени. Когато системата за контрол не работи достатъчно ефективно, причината често се крие във факта, че е необходимо да се подобри структурата на правата и задълженията, а не процедурата на измерването. Така, за да бъде ефективен управленският контрол следва да бъде интегриран с другите функции на управлението.

Съответствието с *контролираната дейност* поставяме на трето място. За да бъде ефективен управленският контрол трябва да отговаря на контролираната дейност, а целта му да бъде разбираема. Както споменахме, той трябва обективно да се измери и оцени това, което наистина е важно за осъществяването на целите на организацията. Когато работата не е свършена (или не е свършена качествено) трябва да се покаже

възникналия проблем и да се намери причината за него. Едновременно с това на служителите трябва да осъзнава, че се контролира не личността му, а производствената дейност. И контролът се осъществява максимално обективно. Неподходящият механизъм за контрол може по скоро да „маскира“ (прикрие), отколкото да събере критично важна информация.

Своевременността е на четвърто място. За да бъде ефективен, контролът трябва да бъде своевременен. Навременността на управленския контрол не е нито в много високата скорост или честота на провеждането му, а във времевия интервал между провеждането на измерванията или оценките, които адекватно отговарят на контролираното явление. Значението на най-подходящия времеви интервал се определя като се вземат предвид времевите рамки на основния план, скоростта на промените, както и разходите за измерване и разпространение на получените резултати.

Ефективният управленски контрол трябва да бъде свързан не само с процеса на планиране, но и с промените в структурата на организацията и нейната система за управление. Ето защо на пето място поставяме *гъвкавостта на управленския контрол*. Контролът, както и плановете трябва да бъдат достатъчно гъвкави, за да се адаптират към промените, което гарантира високо качество и постоянна ефикасност. Незначителните промени в плановете рядко са свързани с необходимост от сериозни промени в системата за контрол. От друга страна гъвкавостта на системата за контрол позволява при възникването на нов фактор да продължи да работи адекватно и да го „включи“, така че да получава съответния правилен резултат.

Шестият принцип е *простота*. Като правило, най-ефективният контрол е най-простият контрол по отношение на целта, за която е предназначен. Най-

простите методи за контрол изискват по-малко усилия и са по-икономични. Освен това, трябва да отбележим, че ако системата за контрол е твърде сложна и хората, които си взаимодействат с нея не я разбират и не я подкрепят, тя не може да бъде ефективна. Прекалената сложност на контрола води до объркване, което може да се разглежда като синоним на загуба на контрол над ситуацията. Ефективният управленски контрол отговаря на нуждите и възможностите на хората, които си взаимодействат със системата за контрол и я реализират. В практиката има много организации, които са инвестирани много средства в модерни системи за контрол, които не използват, тъй като са прекалено сложни за хората, които трябва да ги прилагат.

Седмият много важен принцип е *икономичност*. Много рядко, чрез системата за контрол се стреми да се постигне пълно съвършенство в работата на организацията, тъй като прогресивните усъвършенствания и подобрения в последните етапи изискват прекалено големи усилия и средства. Необходимо е мениджърът да помни, че всички разходи, извършени от организацията трябва да доведат до увеличаване на ползите и приходите. Разходването на средства трябва да води до осъществяване (или поне доближаване) до целите на организацията. Така, ако общата стойност на системата за контрол надхвърля ползите, създадени от нея за организацията е по-изгодно да не я използва или да въведе по-повърхностен контрол. Като цяло, тъй като контролът крие много странични разходи, като например разход на работно време и отклоняване (пренасочване) на човешки ресурси, които могат да бъдат използвани за решаването на други задачи, то с цел контролът да бъде икономически обосноваан, съотношението на разходи към потенциалната печалба трябва да бъде сравнително ниско. Разбира се, за да се определи реалното

съотношение на разходите и печалбите от системата за контрол е необходимо да се разглежда както в дългосрочен, така и в краткосрочен аспект.

Така всеки контрол, който струва повече, отколкото дава за постигане на целите не подобрява контрола над ситуацията, а насочва работата в погрешна посока.

Затова е препоръчително да се прилагат методите на контрол, които не изискват значителни усилия, а имат разбирането и подкрепата на хората. С други думи ефективният контрол е индивидуализиран, насочен към конкретни процеси и резултати, изисква вземането под внимание личностно-психологическите качества на персонала, длъжностното разположение и връзките в колектива. В този смисъл ориентираният към човека контрол означава не само обективност на контрола, но и неговата доброжелателност, изключване на подозрителност и негативизъм, създаване на добър емоционален фон в колектива. А това е възможно само в условията на максимална прозрачност и публичност при осъществяването на контрола. Нека разгледаме в табличен вид основните инструменти на ефективния управленски контрол в основата, на които са особеностите на поведението на персонала, тоест хората, които осъществяват реализацията на взетото управленско решение (Табл. 2¹).

¹ Табл. 2 е изградена по текстови материали от източник: Лукичева, Л. „Решение – хорошо, контроль – лучше” (http://www.elitarium.ru/2007/06/07/reshenie_khorosho_kontrol_luchshe.html)

Таблица 2: **Инструменти на ефективния контрол на база особеностите на поведението на персонала**

Инструменти на ефективния контрол	Особености на поведението на персонала
<i>Създаване на адекватни стандарти, възприемани от служителите.</i>	Хората трябва да чувстват, че стандартите, които се използват за оценяването на тяхната дейност достатъчно пълно и обективно отразяват работата им. В случай, че има несъгласие или не приемане на определените стандарти за контролната дейност служителите могат да започнат в служебен план да ги игнорират или съзнателно нарушават, а в личен – да изпитват умора и разочарование, което неминуемо ще попречи на контролната функция на мениджъра. Много изследователи стигат до извода, че стремежът на висшето ръководство трябва да бъде към ситуация, в която стандартите са възприемани и одобрявани от хората, чиято дейност ще се контролира. А за да се повиши това приемане е необходимо служителите да участват в процеса на изграждане, разработване и установяване на стандартите.
<i>Създаване двупосочна комуникация, със задължителна обратна връзка и от двете страни.</i>	В случай на възникване на някакви проблеми със системата за контрол от страна на подчинения е необходимо да съществуват възможности те да бъдат обсъдени открито и без страх и обиди. Подобен тип общуване ще доведе до правилното разбиране на истинската цел на контрола от страна на служителите и ще помогне за установяването на скритите пропуски в системата на контрол, не-взети под внимание от страна на нейните създателите от висшия мениджмънт на компанията.
<i>Избягване на прекомерния контрол.</i>	Подчинените не бива да се претоварват с многочислени форми на контрол. В противен случай това ще поглъща цялото им време и внимание и може да доведе до негативни последствия за цялостната работа на компанията. Основният въпрос, който е необходимо да си задава мениджърът преди въвеждането на един или друг вид контрол е: това необходимо ли е за избягването или предотвратяването на значителни отклонения от желаните резултати? Освен това управленският контрол не бива да бъде прекалено често, на кратки интервали и прекалено детайлен – трябва да се запазва чувството за мярка.
<i>Въвеждане на твърди, но постижими стандарти.</i>	При разработването на мерките за контрол е важно да се вземе предвид мотивацията. Конкретният и ясен стандарт често създава мотивация дори само с факта, че дава информация на служителите какво се очаква от тях. Макар, че според теорията на очакванията хората могат да се мотивират да работят за постигане само за постигане на целите, които те възприемат като реални. Така, ако стандартът се възприема като нереален или несправедливо висок, може да унищожи мотивацията на служителите. Аналогично, ако стандартът е фиксиран на толкова ниско ниво, че достигането му не представлява особено усилие, това също може да се превърне в демотивиращ фактор за служителите с високо ниво на потребности от постигане на резултати. Добрият мениджър усеща разликата в потребностите и възможностите на подчинените и въвежда стандарти, които да вземат под внимание тези различия.
<i>Възнаграждаване за постигнати резултати.</i>	Според теорията на очакванията съществува ясна зависимост между резултативността и възнаграждението. Ако ръководството иска служителите да бъдат мотивирани за максимално самоотдаване в полза на организацията, трябва справедливо да ги възнаграждава при постигането на определените стандарти за резултативност. В случай, че служителите не виждат връзката и смятат, че възнаграждението им е несправедливо, производителността им в бъдеще със сигурност ще падне.

За да се осъществи адекватно планиране и ефективен управленски контрол е необходима своевременна, конкретна, точна информация, адекватна на вложените средства и усилия за нейното получаване. Независимо от това, че по-голямата част от информацията, на база на която се вземат управленските решения се получава по неформален път в съвременната организация възниква необходимост от използването на формални методи за получаване и обработка на информацията.

Количеството информация и възникващите при управлението проблеми се увеличат значително с разрастването на организацията. Основната цел на информационно-управленската система е именно справянето с информационните потоци така, че да се осигури вземането на адекватни и ефективни управленски решения. Системата предоставя информация за миналото, настоящето и предполагаемото бъдеще. Тя следи всички отнасящи се към целите на организацията събития вътре и извън нея. Общата цел на информационно-управленската система е облекчаване на ефективното изпълняване на функциите планиране, контрол и производствена дейност. А като най-важна задача може да се обозначи – предаването на нужната информация на нужните хора в нужното време. По този начин, за да се осигури ефективна реализация на управленските решения и да се получат планираните резултати мениджърът непременно трябва да осъществява управленски контрол върху изпълнението на взетите решения. При тези условия се изисква комплексна методология и базиран на нея инструментариум, а те от своя страна предопределят стабилен прогрес в настоящето и бъдещето на всяка компания. Освен това трябва да отбележим, че взаимовръзката на процесите на планиране и контрол е необходимо така да се организира, че да

се изключи използването на неподходяща информация. Става дума за случаите, когато например се подават явно завишени заявки за ресурси при установени занижени цели и т.н. Всичко това може да доведе до пропускането на важни възможности за развитието на организацията във връзка с практическата невъзможност за оценяване на реалния ѝ потенциал.

Може би, затова може да се каже, че в съвременния мениджмънт много малко са дейностите, които генерират толкова много емоции, страх и объркване, както управленския контрол и последващата след него оценка на персонала, оценка на дейността или преразглеждане мястото, значимостта или актуалността на показателите за ефективност на организацията. От друга страна именно управленският контрол осигурява адекватно управление на ефективността, което пък от своя страна може да стане основа за високи показатели на бизнеса като цяло. При правилно използване както управленския контрол, така и същинското управление на ефективността могат да се превърнат в полезна и позитивна управленска дейност, насърчаваща развитието на стабилни и взаимно полезни трудови отношения.

Нека помислим, каква е причината управленския контрол на резултатите от дейността да предизвиква от крайно негативни реакции до апатия, отричане и пасивна съпротива от страна на служителите. Обичайната практика показва, че най-често отдел Кадри (или друго упълномощено звено) разработва някаква система или процедура, и без съгласуване и обсъждане с началник отдела или други управленци, заинтересовани в процеса, я „свежда до знанието“ на различните звена с гриф „От... число ще се проведе атестация (или преатестация) на служителите по следните правила...“. Като резултат никой (нито служителите, нито техните управляващи) не разбират смисъла и целта (още по-малко необходимостта) от

подобна „процедура“ и я обявяват за чисто бюрократична, безсмислена и безполезна за работата на организацията, излишно усложняваща работата както на служителите, така и на началник-отделите.

Може да се каже, че в успешните компании процедурата за управленски контрол на ефективността се разработва с участието на всички нива на ръководство. Обсъждат се логиката и финансовата обосновка на процеса. Внимателно се разглеждат се всички страхове, опасения и възможни проблеми, които могат да възникнат в процеса на разработване или прилагане на системата. Като резултат всички участници разбират целта на процедурата: да се даде възможност на всеки служител и неговия ръководител да види и оцени доколко отговаря на съществуващите и потенциалните потребности на бизнеса. Крайната цел на ефективния управленски контрол е не да се търсят грешки и проблеми, а да се съчетаят целите на отделните служители и стратегията на компанията като цяло. Това се прави тъй като успешните управленци са наясно, че производителността на хората в компанията зависи от осигуряването на съответствие на служителите (като квалификация, знания и интереси) на служебните задължения, които те ще изпълняват (при това както текущи, така и бъдещи).

Както знаем, значителна част от работата на ръководството се състои в оценка на резултатите от дейността на отделните служители и изясняване на необходимостта от допълнителна подкрепа (менторство, наставничество) и съдействие. Една от основните задачи на мениджърите във всяка организация е да мотивират персонала за постигане на целите и задачите на бизнес плана на организацията. При това, всеки служител се нуждае от поощряване, насърчаване, кариерно развитие, създаване на възможности за удовлетворяване на амбициите, и всичко това трябва да

съвпада с намеренията на компанията. За да се намери правилният баланс, и мениджъри и персонал трябва да са наясно със задачите на всеки да знаят мнението и очакванията на околните. Въпреки че повечето мениджъри постоянно комуникират с персонала, процедурата за управленски контрол на резултатите от дейността създава навици за редовен (а не по повод) контрол и отделяне на време, за изясняване на взаимните потребности, разработване на планове и процедури, ангажиращи всички страни на управленското взаимодействие.

Много изследователи¹ подчертават, че в процеса на оценка на резултатите от дейността следва да се отговори на няколко важни въпроса, а именно:

- Какво правя абсолютно правилно? Кои и какви са моите силни страни?
- Какво не правя както трябва? На какво трябва да се науча?
- Какво мога да направя по-добре?
- Какъв вид работа трябва да се прекрати?
- Каква помощ ми е нужна от страна на моя ръководител?

Оценката на мениджъра трябва да се основава на реални факти. Само в този случай ще бъде полезна. В процеса на оценка се препоръчва съсредоточаване върху резултатите и реални перспективи, а не върху личните качества на служителя. Ползи от такава оценка има както за отделния служител, така и за организацията като цяло. (Табл. 3²):

¹ Вж. напр. Пирсон, В. Контроль результатов деятельности как главный элемент управления персоналом,

(http://www.elitarium.ru/2006/03/24/kontrol_rezultatov_deyatelnosti_kak_glavnyj_jelement_upravljenija_personalom.html)

² Таблица е изградена по текстови материали от източник: Пирсон, В. Контроль результатов деятельности как главный элемент управления персоналом

(http://www.elitarium.ru/2006/03/24/kontrol_rezultatov_deyatelnosti_kak_glavnyj_jelement_upravljenija_personalom.html)

Таблица 3: Ползи от ефективния контрол на резултатите от дейността

Служителят...	Организацията може да...
<ul style="list-style-type: none"> ▪ знае, че ръководителя и организацията извършват оценка на дейността му; ▪ анализирани и съгласувани са причините за успехите и неуспехите; ▪ идентифицирани и договорени са начини за подобряване на качеството; ▪ поставени са конкретни задачи; ▪ идентифицирани и договорени са потребностите от обучение и кариерно развитие; ▪ разработени са планове и програми за бъдещето; ▪ обсъдени са различни възможности за професионално развитие; ▪ работникът или служителят има право на глас по важни въпроси. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ оцени успеха на използваните методи за набиране на персонал; ▪ идентифицира бъдещи таланти - включително работниците и служителите с висок потенциал; ▪ разработи програма за професионално развитие и обучение, сравнявайки данните на служителите; ▪ оценява минали и бъдещи решения за повишения; ▪ оцени наличието на квалифициран персонал, необходим за разработване на планове за бъдещето; ▪ събира информация, необходима за вземане на решения и създаване на адекватни схеми на заплатите.

Казано с други думи, създадената във всяка конкретна организация система за управленски контрол осигурява обратната връзка между очакванията, първоначалните планове и постигнатите реални резултати, измерени с предварително премислени индикатори или показатели. Системите за управленски контрол с ясно изразена обратна връзка осигуряват „отработването от страна на управляващите на въздействие на „входа“, за да се постигне необходимата производителност на "изхода".”¹ Мениджърът, оценявайки получената от обратната връзка информация въздейства по един или друг начин на производствената система, извършва промени както в целите, така и в процеса на функциониране. Тоест, обект на управленския контрол може да бъдат както резултатите от дейността (отклоненията по различни причини показатели), така и самите методики за осъществяването на планирането и контрола, които би трябвало максимално

реалистично да отразяват дейността на организацията в миналото и бъдеще.

Ето защо ефективният управленски контрол трябва да бъде максимално опростен, изграден на внимателно апробирани оригинални методи. Прекалената сложност освен до увеличаване на разходите води и до неразбиране и не приемане от страна на персонала.

За да се осъществи ефективен управленски контрол е необходимо да се обясни на персонала неговата същност като коригиращ процес. Не бива да се допуска контролът да се превърне в система за подтискане и ограничаване на свободата на служителите.

Ефективният контрол е гъвкав, тоест избира се най-добрия за конкретните обстоятелства „стил на контрол“, за да се избегнат неточностите и деспотизма, и да се преодолее естествената съпротива на персонала. Освен това гъвкавостта на управленския контрол означава навременно включване в процеса на контрол на новите фактори и приспособяване към текущите промени в организацията и персонала.

Общите разходи на системата за контрол не трябва да надвишават създаването от нея предимства и ползи,

¹ Шеметов, П. Эффективный управленческий контроль (http://www.elitarium.ru/2009/05/06/upravlencheskij_kontrol.html)

в противен случай, организацията трябва да се откаже от избраната система. Задължително трябва да се помни, че разходите за управленски контрол не са само времеви (от страна на мениджърите и висшето ръководство, а и от страна на служителите) за събиране, предаване и анализ на информация, но и на всички видове използвано при това оборудване и др. В управленския контрол (дори и най-ефективният такъв) се крият много странични разходи, като например на работно време и ресурси, които биха могли да бъдат насочени за решаването на други задачи. Следователно, контролът е ефективен и икономически обоснован, ако съотношението на разходите към потенциалната печалба е достатъчно ниско.

Ефективният контрол се състои и в осигуряването на стратегически характер на контрола, въз основа на абсолютен контрол на приоритетните направления на дейността дори когато те трудно се

поддават на измерване и контрол, и в специален механизъм на контрол в областите, коти няма стратегическо значение за дейността на организацията. Казано по друг начин, ориентация на контрола към резултати и задачи, стоящи пред организацията и оценка на неговата ефективност от гледна точка на постигането на целите и възможностите за осъществяване на стратегическо планиране.

И накрая, но не на последно място, за да бъде управленският контрол ефективен и да се използва като главен елемент в управлението на персонала е необходимо да се формира такъв механизъм на контрол, който да съответства на контролирания вид дейност и да осигурява навременност. Като значението на времевия интервал се определя като се вземат предвид времевите рамки на основния план, скоростта на промените и разходите за провеждане на измерване и анализ.

Използвана литература:

1. Anthony, R.N. Planning and Control Systems: A framework for analysis. – Boston, Ma.: Harvard Graduate School of Business, Division of Research, 1965.
2. Christopher A. Bartlett and Samantra Ghoshal, «Tap Your Subsidiaries for Global Reach», Harvard Business Review, November-December 1986, p. 94.
3. Otley, D. Management Control in Contemporary Organizations: Towards a Wider Framework// Management Accounting Research. – 1994. – Vol. 5. – P. 289-299.
4. Горелик, О. Характеристики эффективного управленческого контроля (http://www.elitarium.ru/2010/01/13/upravlencheskij_kontrol.html)
5. Лукичева, Л. „Решение – хорошо, контроль – лучше”(http://www.elitarium.ru/2007/06/07/reshenie_khorosho_kontrol_luchshe.html)
6. Пирсон, В. Контроль результатов деятельности как главный элемент управления персоналом (http://www.elitarium.ru/2006/03/24/kontrol_rezultatov_deyatelnosti_kak_glavnyj_element_upravlenija_personalom.html)
7. Шеметов, П. Эффективный управленческий контроль (http://www.elitarium.ru/2009/05/06/upravlencheskij_kontrol.html)
8. <http://digest.subscribe.ru/business/school/n165142185.html>
9. <http://elearn.oknemuan.ru/?p=1&id=10>
10. http://infomanagement.ru/lekciya/Effectivniy_kontrol
11. <http://techinn.ru/upc25.html>; http://www.psyarticles.ru/view_post.php?id=576
12. <http://vuzlib.net/beta3/html/1/5688/5802/>
13. <http://website-seo.ru/0154010155.html>; http://labex.ru/page/m_book_16.html