

Д-р МАРИАНА УШЕВА

ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“, БЛАГОЕВГРАД

**СЪЩНОСТ, ХАРАКТЕРИСТИКИ И ОСОБЕНОСТИ
НА УПРАВЛЕНСКИЯ КОНТРОЛ В СЪВРЕМЕННАТА ОРГАНИЗАЦИЯ**

**NATURE, CHARACTERISTICS AND CIRCUMSTANCES
OF THE MANAGERIAL CONTROL IN THE MODERN ORGANIZATION**

Dr. MARIANA USHEVA

SOUTH-WEST UNIVERSITY "NEOFIT RILSKI", BLAGOEVGRAD

Abstract: Management control ("MC") is one of the most important performance factors in the modern practice of impact and interaction with human resources. It provides feedback between expectations, initial plans and objectives and achieved real results. All the controls have the same goal: to contribute to actual results that are closest to the desired (planned). With management control management determines the correctness of their decisions and establishes the need for adjustments. The modern manager has to skillfully use all the means, methods and techniques of managerial control. To choose the most appropriate for the organization, human resource situation and control on the basis of trust, delegation of rights and responsibilities and appropriate interaction downstream "controller - controlled."

Keywords: management control, management, human resources

Управленският контрол (management control – „MC“) е един от най-важните фактори за ефективност в съвременната практика на въздействие и взаимодействие с човешките ресурси. Той предоставя обратната връзка между очакванията, първоначалните планове и цели и постигнатите реални резултати. Повечето както теоретици, така и практики в областта на управлението на човешките ресурси се съгласяват с извода, че управленският контрол трябва да бъде достатъчно опростен, ясен за персонала и да се основава на оригинални методи, адекватни за всяка управленска ситуация. Това гарантира, че контролът ще бъде разбираем за субектите на управление, което от своя страна води до поддържане на системата за контрол.

Класическата дефиниция на контрола принадлежи на Роберт Антъни

(Robert Anthony, 1965¹). Изучавайки различията в информационните потребности на управляващите Антъни разделя видовете управленска дейност на три вида:

i) Стратегическо планиране (вземане на решения относно стратегически задачи - целеполагане, използване на ресурси и т.н.);

ii) Управленски контрол (привличане и използване на ресурсите);

iii) Оперативен контрол (изпълняване на конкретни производствени задачи на най-ниско ниво.

Тези три вида дейност съответстват на управляващите на високо, средно и ниско ниво. По същото време (1965) той определя управленския контрол като процес, чрез който мениджърите се уверяват, че придобитите ресурси се използват ефективно, за да се постигнат целите на организацията. През 1988 г. Р.

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

Антъни¹ извежда второ определение, според което „контролът в управлението е процес, чрез който мениджърите влияят на други членове на организацията, за да осъществят нейната стратегия“ [Anthony, R., J. Dearden, V. Govindrajana, 1992, p. 10].

В литературата се срещат и значителен брой други определения на понятието „управленски контрол“ [А. Доралийски, 2004, с. 107, М. Харизанова, М. Мирчев, Н. Миронова, 2006, с. 198; А. Станчева, 2006, с. 14; А. Ангелов, 2002, с. 202; И. Симеонов, 1995, с. 133; Й. Радков, 2002, с. 271 и др.]. Всички те като цяло отразяват развитието на идеите за същността на управленския контрол в управленската теория и практика през съответния период.

Ние ще приемем, че *контролът е процес на въздействие и взаимодействие между контролиращия и контролирания, основан на доверие, взаимопомощ и уважение към личностно-психологическите различия на двете страни, водещ до постигане на желаните за организацията цели и задачи. Като постоянно осъществявана управленска дейност тук се включват аналитични и оценъчни действия на мениджъра в посока на: контролиране на изпълнението на дейностите и резултатите на всеки етап от реализацията на поставените цели; изясняване на причините и коригиране на отклоненията в процеса на контрола отклонения; мониторинг на действителното състояние и осигуряване на възможности за реализиране на желаното такова що касае целите на организацията, и проверка на нивата на съвпадение с планираното и удовлетвореност от постигнатото.*

Трябва да отбележим още, че понятието „контрол“ може да бъде

разглеждано както *в тесен смисъл* – като един от етапите на процеса на управление (или като една от неговите функции²), така и *в широк смисъл* – като система (част от управленската система на организацията), която се състои от ред елементи.

Управленският контрол на организацията *в най-тесен смисъл* се състои от осъществяването от страна на определени субекти, на които са делегирани съответните правомощия (т.е. субекти, осъществяващи контролни функции) следните действия:

- определяне на действителното състояние или действията на администрираното от системата за управление на организацията звено (отдел, дирекция, подразделение и т.н.), което е обект на контрол;

- сравнение на действителните данни с необходимите, т.е. с базата за сравнение, приета в организацията или зададена отвън, или въз основа на рационалността;

- оценка на отклоненията, превишаващи пределно допустимото равнище за степента на тяхното въздействие върху аспектите на функционирането на организацията;

- идентификация на причините за отклоненията.

В съответствие с подхода, в тесен смисъл целта на контрола е „информационна прозрачност“³ на обекта на наблюдението, касаеща възможности за вземането на ефективни решения. При това в понятието „информационна прозрачност“ на обект на управление е отразена представата за степента на управляемост на дадения обект, тоест, степента, до която в резултат на управлението се осигурява (към настоящия момент или в бъдеще време)

¹ Anthony R., Dearden J. & Govmdarajan V. (1992). Anthony R.N., Dearden J., Govmdarajan V., Management Control Systems, 7th ed. (Homewood: Irwin, 111., 1992).

² Подобен подход е разпространен в началния стадий на развитие на науката за управлението.

³ По материали от източник:

http://inform.od.ua/articles/examen/upr_control_as_sys tem.htm

необходимото състояние или действие на обекта на управление в съответния времеви момент (период).

Очевидно е, че без пълна информационна прозрачност на обекта на управление адекватното му възприемане е невъзможно, а управленското въздействие няма да доведе до желани резултат и управленската връзка с обекта се губи. Всичко това обуславя особено важността на контрола в процеса на управление. Функциите на „МС“ могат да бъдат: оперативни, класифициращи, превантивни, комуникативни, информативни и защитни. При това особеността на „МС“ е в неговата двойствена роля в процеса на управление. В резултата на дълбока интеграция на контрола и другите елементи на процеса на управление на практика е невъзможно да се определи дейността за служителя по такъв начин, че да се отнася само до един определен елемент на управлението, без връзка и взаимодействие с управленския контрол. Както знаем, всяка управленска функция (планиране, прогнозиране, осчетоводяване и т.н.) е интегрирана с контролната. Ето защо е правомерно да се твърди, че контролът в организацията е:

- необходим елемент на всеки етап от процеса на управление;
- обособен стадий, осигуряващ информационна прозрачност за качеството на процеса на управление за всички други етапи.

Може да се каже, че всички видове контрол имат една и съща цел: да допринесат за това действителните резултати да са възможно най-близо до желаните (планираните). С помощта на управленския контрол ръководството определя правилността на своите решения и установява необходимостта от корекции. Ако решението се оказва недостатъчно ефективно или погрешно, то именно добре разработената и утвърдена система за управленски контрол ще позволи своевременното диагностициране и внасянето на корек-

ции в дейността, разпоредбите, оценките, указанията, целите и т.н. на организацията. Казано с други думи управленската система за контрол е своеобразна система за мониторинг на проблемите – открива ги и подпомага отстраняването им.

Нека обърнем внимание на още един аспект на съвременната управленска система за контрол. В противовес на контрола в миналото, целящ да се „хване“ или „уличи“ служителя основната функция на съвременния управленски контрол е да отбележи добре свършената работа, която често остава незабелязана. Съпровождащата контрола комуникация позволяват както на ръководителя, така и на подчинения да изясни правилно ли се върши поставената задача, необходими ли са някакви промени, намеса на други специалисти, подпомагане, обучение и т.н. Или казано с други думи, управленският контрол помага да отстраняването на неопределеността в работата. Така управленският контрол заема изключително важно място в системата на управленски действия. Според немските изследователи *В. Зигерт и Л. Ланг*¹ в книгата им „Да ръководиш без конфликти“ само една задача е по-високо като ранг в управлението – поставянето на целите. Контролът е изключително необходим по причини, представени в таблицата (Табл. 1).

Както много автори подчертават контролът като управленско (или по-широко, като социално) действие не се харесва нито на контролиращите, нито на контролираните. А „общата нелюбов психологически сближава хората, превръщайки контролът в проформа“.²

¹ Зигерт, В., Л. Ланг. Руководить без конфликтов: пер. с нем. 1990. 336 с.

² Вересов, Н. Все схвачено: психологические аспекты и сущность управленческого контроля, 22 июля 2005. (http://www.elitarium.ru/2005/07/22/vse_skhvacheno_p_sikhologicheskie_aspekty_i_sushhnost_upravlenneshesko_kontrolja.html)

Табл. 1. Причини за необходимостта от контрол

Липсва неопределеност	Колкото и внимателно да са разработени плановете и програмите в организацията не може да се вземат под внимание всички възможни усложнения и инцидентно възникващи обстоятелства. Контролът е необходим за осигури коригирайки решението на задачите отстраняване или намаляване на неопределеността.
Идентификация на успехите	Търсят се и се идентифицират не толкова грешките, колкото успехите. Управленският контрол позволява да се определи кои насоки на дейността са най-перспективни.
Възможност за предвиждане на кризисни ситуации	Натрупването на грешки и дребни неразрешени въпроси често може да надвишат критичната маса, когато не им се обръща внимание. По този начин управленският контрол позволява да се фиксират и поправят грешките преди последствията им да доведат до криза.

В статията си *Н. Вересов* обръща внимание и върху това, че контролът е „сравнение на това, което има с това, което трябва да има”. Тоест, адекватен е изводът, че контролът може да се осъществява само от човек, който е наясно какво „трябва да бъде” и има достатъчно актуална и достоверна информация за това, какво е действителното състояние на това, „което има”. В този смисъл не можем да не се съгласим с извода, че своевременно дадения съвет, информирането и коригирането на действията на служителите (разбира се, вземайки под внимание правото им на грешка) е „безспорна услуга, която ръководителят прави на своите подчинени”. Така контролираните и контролиращият отново се сближават като позиции, но вече в позитивния смисъл.

Нека разгледаме и още един важен проблем на управленския контрол – проблемът на баланса. При ръководството на човешките ресурси ефективният контрол се намира в „златната среда” между „тоталният (абсолютен) контрол” и „липсата на контрол”. Всеки

съвременен мениджър е принуден да търси мястото си между тези полюси и съответно да носи последствията от избора си. Нека разгледаме кратко последствията и от двете явления (Табл. 2).

Трябва да отбележим, че понякога отсъствието на управленски контрол се оправдава като „доверие към подчинените”. Безспорно нито една работа не може да се извършва без доверие между работещите (особено, ако става дума за екипна работа). Но контролирането, както отбелязахме, не означава само проверка на извършеното, а и помощ, корекция и съвет. С други думи, ако управленският контрол е правилно организиран, именно той може да бъде средство за изразяване на доверието към подчинения. Още при възлагането на задачата може да се коментират и формите на контрол, които ще бъдат използвани. Още повече, че за творческите личности например е неприемлив текущия контрол, може да доведе до обратните резултати.

Табл. 2. Последствия от крайностите в управленския контрол

Тотален (абсолютен) контрол	Липса на контрол
<ul style="list-style-type: none"> ▪ безсмислена загуба на управленско време; ▪ унищожаване на творчеството и свободното изразяване на служителите; ▪ постоянен страх от грешка, водещ повишаване на количеството грешки; ▪ чувство за вина и раздразнение (както на ръководителя, така и на подчинените); ▪ невъзможност за делегиране на правомощия; ▪ липса на отговорност на подчинените, които възприемат поставените задачи като досадна работа, а не като лична кауза; ▪ липса на лоялност към компанията и ръководителя; ▪ потиснатост, психологически и здравословни проблеми на подчинените, водещи до намаляване на качеството и количеството положен труд и др. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ апатия и недоволство сред подчинените; ▪ страх от „внезапни“ проверки; ▪ некачествена продукция; ▪ неуплътняване на работното време, закъснения; ▪ недоверие към ръководството; ▪ възприемане на ръководителя като „слаб“; ▪ приемане на теза за „липса на критерии“ за изпълняваната работа; ▪ липса на доверие, сътрудничество и подпомагане между нивата; ▪ липса на информация; ▪ мултиплициране на грешки и др.

Крайностите при управленския контрол могат да бъдат избегнати, когато той се възприема не като въздействие, а като взаимодействие с подчинените, от което се нуждаят и двете страни. Взаимодействие, изградено въз основа на знание за реалното положение на нещата (липсата на заблуди, включително и самозаблуди) от страна на ръководителя. Смисълът на съвременния контрол като управленско действие е в изясняването и подпомагането на отстра-

няването на грешките и възникналите проблеми.

Има няколко общоизвестни класификации на контрола. Една от най-популярните включва две системи за контрол - "система за външен контрол" и "система за вътрешно стимулиране". От гледна точка на авторите на тази класификация контролът може да се прилага в рамките на една от тези системи. Нека ги разгледаме кратко, отново в табличен вид за сравнение (Табл. 3а и Табл. 3б):

Табл. 3а. Система за външен контрол

<p>Системата за външен контрол се основава на тезата (предположението), че подчинените добре изпълняват задълженията си, когато са налични ясни материални стимули и цялата дейност постоянно се контролира от ръководителя. Напомня в голяма степен „тоталния контрол“. Разликата е в това, че при системата за външен контрол има съчетаване на стратегически и тактически (оперативни) елементи.</p>	
Преимущества	Недостатъци
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Подчинените са мотивирани да подобрят показателите си, защото те са обвързани със заплащането им. От тук следва повишаване на резултативността на труда. ▪ Не се дават възможности на „хитреците“ и „мързелливците“ да манипулират системата в своя полза. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Външният контрол изисква влагането на много сили и време не само от страна на мениджъра, но и на подчинените. ▪ Възможно е да се „подобри“ не самата работа, а само показателите за извършвана работа. Не във всички случаи е възможно да се създаде и използва система за контролирани индикатори, която да предостави максимално обективна картина за напредъка към поставената цел. ▪ Служителите могат да се откажат да

	<p>вършат другата работа, която не свързана пряко с получаване на възнаграждение.</p> <ul style="list-style-type: none"> Възниква опасност да се блокира или скрие информация (особено такава, която влияе или намалява показателите).
--	---

Табл. 36. Система за вътрешно стимулиране

Системата за вътрешно стимулиране се изгражда на принципа, че всеки служител, може и трябва да вижда в работата си не само източник на прехрана, но също и начина за признание, средство за самоутвърждаване и изграждане на авторитет. Тоест, системата се отличава с акцент върху положителните емоции. Така може да се нарече „система на мотивиращия контрол”¹. Нейната насока не е към формалното щатно разписание, а към най-важните проблеми и перспективи за развитие на организацията. С други думи, системата за вътрешно стимулиране съответства на стила на управление, който Левин нарича демократичен (колективен).

Преимущества	Недостатъци
<ul style="list-style-type: none"> Подобрява се мотивацията за труд на служителите; Повишава се интереса към постигане на целите на организацията, фирмата или отдела; служителите се насочват към една обща стратегическа цел; Нивото на възнаграждение е свързано с качеството на работата и не зависи от отделни количествени показатели, въпреки че те се вземат под внимание; Увеличава се удовлетвореността от положения труд; При оценяване на напредъка към целите, мениджърът заедно с изпълнителите търси същността на възникналите при изпълнението на задачите проблеми и възможните решения. Ръководителят не акцентира върху „санкции” и „присъди”; Изчезва потребността от манипулация и укриване на негативна информация; Улеснява се вземането на управленски решения, тъй като има достатъчно и достоверна информация; Повишава се степента на лоялност на служителите към компанията; Намалява се текучеството на кадрите; По-лесно се идентифицират и запазват талантливите служители; По-лесно и ефективно се създават успешни екипи и др. 	<ul style="list-style-type: none"> Намалява непосредствения (оперативния) контрол на мениджъра; Появява се опасност от замяна на основните стратегически цели на компанията с по-маловажни, текущи такива; Затрудняване на справедливото разпределение на възнагражденията (особено бонусите) сред персонала; Забавяне изпълнението на проекти, по които работят само „служители-таланти”, заради спецификата на техния труд; Възможност за пренебрегване на „редовите” служители за сметка на „талантите” и възникване на конфликт на тази база; Мениджърът да се „фиксира” само върху разрешаване на проблеми и подпомагане и да „изостане” с текущите си задължения; Мениджърът да „обръща внимание” само на служителите, нуждаещи се от помощ, а останалите да бъдат оставени „да се справят сами”; Предоверяване на постъпващата информация от служителите и др.

¹ Вересов, Н. Все схвачено: психологическите аспекти и същност на управленческия контрол. (http://www.elitarium.ru/2005/07/22/vse_skhvacheno_psikhologicheskie_aspekty_i_sushhnost_upravlencheskogo_kontrolja.htm)

Пред мениджъра (особено младия) често възниква въпроса: коя от двете системи е за предпочитане? Най-адекватният отговор според нас би бил, че мениджърът трябва да е в състояние да прилага и двете системи и да ги използва в зависимост от конкретната ситуация, конкретната фирма и конкретните служители, с които работи – да взема под внимание ситуативните особености. Знанието за особеностите, преимуществата и недостатъците на двете системи дава възможност на съвременния ръководител да предвиди възможните негативни последствия от прилагането им и да ги смекчи, или изобщо да се откаже от използването на конкретната система. Трябва да се подчертае и това, че двете системи в никакъв случай не бива да се смесват.

Както знаем, в практика има богат арсенал от средства, методи и техники

за управленски контрол. Изработвайки своя управленски стил на контрол мениджърът трябва да помни, че контролира хора, които както и той самият имат право на грешки (най-често без „зла умисъл“). Управленският контрол е ефективен и е инструмент за въздействие само в случай че е честен (открит) и не унижава нито ръководителя, нито подчинения.

В голяма част от литературата, посветена на управленския контрол се разглеждат изчерпателно видовете управленски контрол. Ние ще се спрем по-подробно на грешките, които често възникват при упражняването му от страна на съвременния ръководител. Някои от тях са по-скоро част от управленски принципи от близкото и по-далечно минало, други – все още се срещат и до днес.

Табл. 4. Грешките¹ на управленския контрол

Грешка	Проява	Възможности за коригиране
Контрол „по повод“	„МС“ се осъществява инцидентно, „по повод“ на проблемна ситуация или изпълнение на поставени задачи. Някои ръководители „събират“, така нареченото негативно „досие“ на своите служители, в което отбелязват нарушения, пропуски и т.н. на служителя, като това може да продължава с години.	„МС“ е насочен не към идентифициране, а към превенция на негатива. Осъществява се постоянно, планово, с предварително изяснени (доведени до знанието на служителите) критерии и индикатори. Възможно е дори планиране и предварително съгласуване със служителите на датата и формата на „МС“.
Татален контрол	Мениджърът контролира абсолютно всичко (включително и възможните проблемни ситуации, закъснения и т.н.), с което освобождава служителите от отговорност. Това от своя страна води до небрежност в работата, зависимост и неефективност.	„МС“ е съчетан с делегиране на правомощия и доверие към служителите и екипите, които работят заедно. При делегирането се поставя акцент върху отговорността за извършената работа и ефективността от нея.

¹ За идентификацията на грешките и част от описанията на проявите им са използвани текстови материали от източници: Вересов, Н. Все схвачено: психологические аспекты и сущность управленческого контроля. (http://www.elitarium.ru/2005/07/22/vse_skhvacheno_psikhologicheskie_aspekty_i_sushhnost_upravlencheskogo_kontrolja.html); Глухов, В. Семь правил управленческого контроля - 17 августа 2010 (http://www.elitarium.ru/2010/08/17/upravlencheskij_kontrol.html)

<p style="text-align: center;">Скрит контрол</p>	<p>Етично некоректен и унизителен не само за персонала, но и за ръководителя, за съжаление все още се среща в практиката. Неговите форми могат да бъдат в диапазона от проверка на документите (на бюрото) на служителя в негово отсъствие до използването на услугите на „доносници“ („информатори“). Към този вид „контрол“ отнасяме и постоянно насажданото чувство за вина у служителите, атмосфера на прикритост и подозрителност. Най-опасното последствие от този вид контрол е, че той влияе негативно на морално-психологическия климат в организацията.</p>	<p>„МС“ от този вид е недопустим. Единствената възможност за коригиране според нас е прекратяването му и създаване на атмосфера на доверие и взаимопомощ, съчетана с положителен емоционален фон в колектива.</p>
<p style="text-align: center;">Контрол на „любимия отдел“</p>	<p>Често мениджър, преминал на по-високо ниво започва интензивно да контролира отдела, в който е бил по-рано, стигайки до „зацикляне“ на контрола само до това. Психологически обяснението е просто: преминавайки на друго ниво служителят отстъпва длъжностна позиция и работа, която му е толкова позната, че съзнателно и подсъзнателно е уверен, че никой не може да я върши по-добре от него. В този смисъл възникват няколко чисто управленски „опасности“: фокусира се контролната дейност само върху част от работата и се изпускат други важни компоненти на контрола; служителите, които бързо изясняват какво се проверява, а какво – не могат да започнат да „правят грешки“ на определено място, за да отклонят вниманието от по-голям проблем, например.</p>	<p>Висшето ръководство много внимателно трябва да прецени готовността и възможността на служителя за кариерно израстване. В случай на идентифицирано фиксиране върху подобен вид контрол е необходимо да се помогне на мениджъра да го преодолее, или като крайна мярка – да се отстрани и върне на предишната позиция, на която се чувства комфортно.</p>

Контрол - проформа	<p>Най-честата реплика, характеризираща този вид контрол, изричана от мениджъра е "Ние с екипа се разбираме прекрасно, атмосферата е добра, хората са приятни и аз не мога да ги обиждам като непрекъснато ги контролирам". Заради необходимостта да изпълни служебните си задължения мениджърът все пак упражнява някакъв вид контрол, но той е повърхностен, селективен, с тайната надежда, че няма да се открие нищо нередно. В случай на попадане на грешка или проблем, ръководителят е склонен по-скоро сам да я поправи, отколкото да разваля добрите взаимоотношения</p>	<p>Използването на подобен вид контрол най-често е в резултат на две причини: или мениджърът не е наясно със същността и значимостта на управленския контрол, или е неуверен в себе си (най-често в този „капан“ попадат мениджърите в началото на кариерата си). И в двата случая висшето ръководство трябва да идентифицира проблема, да помогне на мениджъра да си изясни функциите и особено управленската част, включваща и контролната дейност. Освен това, е необходимо да подпомогне изграждането на адекватна управленска самооценка чрез обучения, коучинг или други инструменти в арсенала на специалистите по човешки ресурси. Още повече, че общоприето правило е, че ръководител, който не контролира подчинените си, не се интересува и от техните постижения”.</p>
Контрол от недоверие	<p>Често осъществяването на контролната функция се смята за успешно само когато нещо е „идентифицирано”, разкрито”, „намерено”. Това „нещо” е грешка, пропуск и т.н., които служителите неминуемо са направили, а мениджъра трябва да „открие”. Дори „безгрешната” работа в този случай е сигнал за „проблем” – този път за „заплаха” на длъжностната позиция на мениджъра. А реакциите му са именно от позицията на „заплашен”.</p>	<p>Контролът от позицията на недоверие в никакъв случай не може да предизвика доверие у подчинените, а това вреди не само на взаимоотношенията в колектива, но и на ефективността на работата. Подозрителността най-често е симптом на неувереността на мениджъра в себе си, своите познания, позиция, възможности и т.н. Обръщането на внимание на личностното развитие, надграждането на професионални умения и компетенции може да помогне за избягването на подобен тип „МС”.</p>
Контрол без обратна връзка	<p>Резултатите от контрола „не достигат” до контролирания. Някои ръководители използват резултатите от контролната дейност като „скрита карта” (най-често за отказ) при искания за повишаване на заплатата например от страна на служителя.</p>	<p>Обратната връзка е жизнено важна за всяка управленска практика. В качествено използване на резултатите от обратната връзка са заинтересовани както ръководителя, така и подчинените. В случай, че мениджъра няма умения за даване и получаване на обратна връзка, той непременно трябва да ги придобие чрез обучение, наставничество и т.н.</p>
Повърхностен контрол	<p>Не бива да се бърка с „външния контрол”. Повърхностният контрол включва например контролирането на наличието на служителя на работното му място вместо контролирането на резултатите от работата чу. Без съмнение, спазването на работното време също е важен фактор за ефективността на работата, но ако целия контрол се свежда до дребно фиксиране на външни действия (час на пристигане на работа и т.н.) то ползата от него няма да бъде особено голяма.</p>	<p>Необходимо е да се намери баланса между формалните изисквания (напр. спазване на работното време, работно облекло и т.н.) и чисто професионалните изисквания към качеството на работа, ефективността от положения труд, постигнатите резултати и т.н.</p>

Нестандартен контрол	Този вид контрол може да включва например установяването на изпитателен срок за новия служител. Или контролирането на определени аспекти от работата.	Нестандартния контрол е по-труден за мениджъра, но далеч по-ефективен като постигнати резултати. Практиката показва, че наличието на гъвкав управленски контрол, съчетан с доверие и уважение към контролирания дава много по-високи резултата, отколкото всяка форма на класически контрол.
----------------------	---	--

Обобщавайки грешките в управленския контрол, нека още веднъж подчертаем един важен извод: опитният ръководител никога на обвързва контролът на резултативността и крайния срок. Колкото е по-голямо разстоянието от началото на поставената задача до края на нейното изпълнение, толкова са по-важни промеждутъчните етапи и съответния контрол.

Управленският контрол е основен елемент на процеса на управление. Нито планирането, нито създаването на организационни структури, нито мотивацията в управленската дейност не могат да се

разглеждат извън (отделно) от системата за управленски контрол. Всички те са неразделна част от общата система за контрол в организацията.

Съвременният мениджър трябва умело да използва всички средства, методи и техники за управленски контрол. Да избира най-подходящите за съответната организация, ситуация и човешки ресурс контрол, на основата на доверителни отношения, делегиране на права и отговорности и адекватно взаимодействие по веригата „контролиращ - контролиран”.

ЛИТЕРАТУРА

1. Anthony R., Dearden J. & Govmdarajan V. (1992). Anthony R.N., Dearden J., Govmdarajan V., Management Control Systems, 7th ed. (Homewood: Irwin, 111., 1992)
2. Anthony, R. Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Robert (Boston, 1965)
3. http://inform.od.ua/articles/examen/upr_control_as_system.htm
4. Аудит Монтгомери /Ф. Л. Дефлиз, Г. Р. Дженик, В. М. О`Рейми, М. Б. Хирш. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.
5. Вересов, Н. Все схвачено: психологические аспекты и сущность управленческого контроля, 22 июля 2005 (http://www.elitarium.ru/2005/07/22/vse_skhvacheno_psikhologicheskie_aspekty_i_sushhnost_upravlencheskogo_kontrolja.html)
6. Глухов, В. Семь правил управленческого контроля - 17 августа 2010 (http://www.elitarium.ru/2010/08/17/upravlencheskij_kontrol.html)
7. Зигерт В., Л. Ланг. Руководить без конфликтов: пер. с нем. 1990. 336 с.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.- М.: Дело, 1993.
9. Райан Б. Стратегический учет для руководителя.- М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
10. Смирнов Э.А. Стандартизация и аудит системы управления организацией //Менеджмент в России и за рубежом. - 1998. - №5.
11. Суйц В.П. Первичный контроль и управление производством //Бухгалтерский учет. - 1996. - №1.