

УДК 338.24

старший преподаватель Габайдуллина Лилия Александровна,
Шавалеева Юлия Шамилевна
Набережночелнинский институт Казанского федерального университета,
г. Набережные Челны
e-mail: liliya142@yandex.ru, jsh0402@mail.ru

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ В ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЕ КОНТРОЛЯ

Behavioural factors in the effective control system

Аннотация. Современные условия функционирования и развития требуют пересмотра отношения менеджмента организации к управленческой и контрольной деятельности, повышения эффективности управления. Изменения качества человеческого капитала, ценностных ориентиров персонала являются дополнительными факторами организационных изменений. Авторы считают, что изменения поведенческих факторов являются существенным резервом повышения эффективности контрольной деятельности, а также менеджмента в целом.

Ключевые слова. Эффективная система контроля; поведенческие факторы персонала; организационная культура; принципы организации управленческого контроля; требования к эффективной системе контроля; самоконтроль.

Abstract. Modern operating conditions and development demand revision of the relation of management of the organization to administrative and control activity, increase in management efficiency. Changes of quality of the human capital, valuable reference points of personnel are additional factors of organizational changes. Authors consider what changes of behavioural factors is an essential reserve of increase in efficiency of control activity, and also management in general.

Keywords. Effective control system; behavioural factors of personnel; organizational culture; principles of the organization of administrative control; requirements to the effective control system; self-checking.

Неопределенность современных условий, функционирование и развитие в турбулентной социально-экономической среде усложняют процессы планирования и реализации управленческих решений на предприятиях [11]. Запланированный (желаемый) менеджментом результат, как правило, отличается от реализовавшегося процесса (факта) [8]. Система внутреннего контроля и постоянный мониторинг ситуации могут способствовать своевременному устранению негативных тенденций (отклонений/проблем) при осуществлении задуманного проекта. При помощи контроля руководство определяет качество своих решений и устанавливает необходимость проведения корректирующих мероприятий [3, с.181]. Контроль также является средством обратной связи и дает возможность оценки достигнутых результатов в ходе их реализации и после завершения управленческого цикла.

Для создания эффективной системы контроля необходимо учитывать тот факт, что контроль осуществляется за состоянием текущих процессов, хотя под его

прямым влиянием оказываются люди – персонал организации (рисунок 1). Следовательно, при организации процедур контроля руководству необходимо добиваться в коллективе такой атмосферы, чтобы работники понимали значимость и обоснованность действий менеджмента.

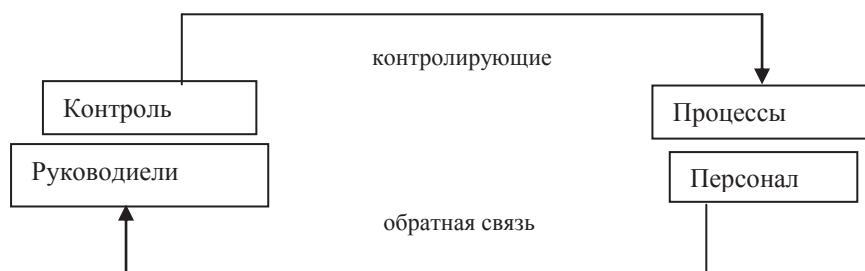


Рис. 1. Взаимодействие «контролирующей» и «контролируемой» подсистем

Установка стандартов и ужесточение процедур контроля служит «основанием для распределения вознаграждений и наказаний» [1, с.119] и поэтому мотивирует персонал выполнять свою работу качественно, однако области, где менеджеры не производят проверку, пускаются на самотек. Жесткий контроль ресурсного обеспечения и снижение финансирования побуждает менеджеров выдавать неполную или некорректную информацию своему руководству. Сотрудники всячески подчеркивают работу в тех областях, где проводится контроль, и пренебрегают теми, где измерения не проводятся [1, с.119]. Таким образом, при разработке системы контроля, методов, стандартов, степени ответственности за их соблюдение, руководителям следует учитывать поведенческие и психологические аспекты контроля [6, с.177].

Какие факторы необходимо учитывать для организации системы внутреннего контроля, позволяющей адекватно оценивать деятельность и совершенствовать ее?

Многие авторы подчеркивают, что важным критерием эффективного контроля является ориентация на цели организации [3], [1], [2]. Если персонал осознает цель организации, видит достижение своих личных целей через призму цели организации, то сотрудники подсознательно будут работать качественно, контролируя каждое свое действие. Иными словами, система контроля любого предприятия может быть упрощена за счет самоконтроля каждого отдельного сотрудника, который, видя точную цель компании и отождествляя ее со своей личной, не будет требовать к себе жесткого контроля, что позволит предприятию сэкономить на процедурах контроля и оплате труда тех, кто его выполняет. Эффективное самоуправление и самоконтроль возможны только при соответствующей сильной культуре организации [5].

На основе цели руководству следует устанавливать объективные стандарты и понятные задачи, чтобы в их осуществимости и значимости не было сомнений. Все работники предприятия, включая руководителей, должны иметь разумную уверенность в способности выполнения своих функциональных обязанностей и

своей компетентности с точки зрения требований системы внутреннего контроля [2, с.69].

Еще один важный фактор – это отлаженный механизм координации и обратной связи. Двухстороннее общение с исполнителями может исключить возникновение ошибок не только на стадии контроля, а также в процессе самой деятельности, ведь, как правило, подчиненные опасаются гнева руководителей. Так, на производстве автомобилестроительной корпорации Toyota сотрудники добровольно принимают на себя ответственность за качество продукции, стремятся вовремя устранять брак и прямо говорят своим руководителям об обнаружении неполадок, что «сбрасывает» с плеч менеджмента ежедневную работу по надзору за персоналом. Таким образом, успешность выполнения задания будет напрямую зависеть от степени готовности персонала самостоятельно осуществлять корректирующие воздействия в процессе работы, что исключает необходимость осуществления контрольных мероприятий в постоянном режиме.

Дж. Лайкер в книге «Практика дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota» пишет, что «постоянство цели определяется устойчивой культурой...» [4, с. 60]. Механизм контроля через обрисовку корпоративной цели и создание самомотивации персонала базируется на организационной культуре предприятия. Дух всеобщей заинтересованности в своей работе и ощущения ее значимости побуждает персонал выполнять задания с большими усилиями и отдачей и меньшими потерями для организации в целом.

В завершение можно дать следующие рекомендации руководителям по внедрению системы эффективного контроля:

- необходимо построить философию компании на всеобщей ответственности за происходящие процессы на предприятии;
- формировать сильную корпоративную культуру, согласованную со стратегией организации и характеристиками самой организации;
- ориентируйте персонал на главную цель компании, уверяя, что достижение ее поможет добиться им собственных целей; развивайте чувство самоуправления и самоконтроля у работников;
- культивируйте систему мотивации персонала, основанную на результатах работы персонала и подразделений, подтвержденных подсистемой контроля;
- используйте нематериальные методы стимулирования наравне с материальным вознаграждением;
- устанавливайте реалистичные и прозрачные задачи своему персоналу;
- создавайте подсистему контроля на основании принципов организации управленческого контроля и соответствующую требованиям эффективной системы контроля [7, с. 171–187];
- учитывайте при организации контрольной деятельности базовые характеристики организации и факторы среды, в наибольшей степени влияющих на её деятельность [9], [10].

Литература:

1. Басовский Л.Е. Финансовый менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2013. 240 с.

2. Корнеева Т.А., Татаровская Т.Е. Учет и контроль в субъектах малого бизнеса: риск-ориентированный подход: монография. М.: ИНФРА-М, 2016. 118 с.
3. Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2015. 222 с.
4. Лайкер Дж. Практика дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota / Джеффри Лайкер, Дэвид Майер; Пер. с англ. 5-е изд. М.: Альпина Паблишерз, 2014. 584 с.
5. Муллахметов Х. Корпоративная культура в системе менеджмента // Общество и экономика. 2016. № 11. С.41–53.
6. Муллахметов Х.Ш. Влияние эволюции менеджмента на организацию контроля // European applied sciences: modern approaches in scientific researches. Papers of the 4th International Scientific Conference. Edited by Ludwig Siebenberg, technical editor: Peter Meyer. 2013. P. 176–182.
7. Муллахметов Х.Ш. Контроль-менеджмент. М.: Экономика, 2013. 302 с.
8. Муллахметов Х.Ш., Вагизова А.Х. Бюджетирование в системе менеджмента: инструмент планирования или контроля? // Казанский экономический вестник. 2014. № 3 (11). С. 19–25.
9. Krotkova E.V., Mullakhmetov K.S., & Akhmetshin E.M. State control over small business development: approaches to the organization and problems (experience of the Republic of Tatarstan, the Russian Federation) // Academy of Strategic Management Journal. 2016. 15 (1). P.8–14.
10. Mullakhmetov K.S., Sadriev R.D. Gabidinova G.S., Akhmetshin E.M. Control in marketing-based management // Academy of Marketing Studies Journal. 2016. № 20 (Special Issue 2). P.13–19.
11. Mullakhmetov K.S. Control in the system of managerial decisions procedures: A conceptual view // Problems and Perspectives in Management. 2016. № 14(3). P. 64–76.

УДК 338.24

Газизова Ризид Рашидовна, Валиева Эльвира Ильдусовна
Набережночелнинский институт Казанского федерального университета,
г. Набережные Челны
e-mail: rizida15@yandex.ru, valieva16elvira@mail.ru

ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Influence of corporate culture on adoption of administrative decisions

***Аннотация.** Одной из главных задач современного менеджмента является обеспечение эффективности управления в условиях неопределенности, присущей рыночной среде бизнеса. В статье рассматривается роль культуры как эффективного инструмента, имеющего нормативный смысл в процедурах управленческих решений. Сильная корпоративная культура, согласованная со стратегией фирмы и учитывающая коренные характеристики организации,*