**Содержание**

Введение

1. Контроль как необходимое условие успеха организации

2. Поведенческие аспекты контроля. Поведение, ориентированное на контроль

3. Рекомендации по повышению эффективности контроля с учетом поведенческого фактора

Заключение

Список литературы

**Введение**

Поведение человека в организации во время трудового процесса аргументировано ограниченным количеством формальных и неформальных норм и правил, поэтому оно значительно отличается от поведения личности-индивида.

Поведение в организации определяется целями и статусом человека в организации. Если этот человек – руководитель, его поведение существенно отличается от поведения наемного работника или менеджера низшего звена.

Руководитель или топ-менеджер выполняют множество функций: функции планирования, организации, мотивации и контроля. Одной из важнейших функций управления является контроль, поэтому контролирующее поведение руководителя в организации имеет огромное значение для ее эффективной работы.

Слово "контроль" вызывает, в основном, негативную реакцию. Для многих оно означает ограничение, принуждение, подчинение, т.е. все явления, противоположные нашим представлениям о свободе личности. Из-за этого контроль — функция менеджмента, которая находит наименьшее понимание. Но контроль позволяет держать людей в определенных рамках и иногда соответствующую дисциплину и производительность труда можно достичь только с помощью целенаправленных контролирующих действий.

Поэтому контроль руководителя — непременное условие успеха организации.

**1. Контроль как необходимое условие успеха организации**

Руководитель начинает выполнять функцию контроля с момента создания организации и формулирования ее целей. Без контроля царит хаос и невозможно направить деятельность групп в единое русло. Еще важнее то, что цели, планы и стратегии организации управляют рабочим процессом, а контроль является неотъемлемым элементом роста организации.

Планы и организационные структуры — это лишь иллюстрации того, каким руководство хочет видеть будущее организации. Помешать реализации задуманного может множество вещей. Изменение законодательства, социальных ценностей, технологий, условий конкуренции и других переменных среды может со временем сделать планы, вполне реальные в момент их создания, совершенно недостижимыми. Чтобы подготовиться и должным образом отреагировать на всевозможные изменения, организации необходим эффективный механизм оценки их влияния.

Кроме того, даже самые совершенные организационные структуры могут иметь негативные последствия. Разделение труда, например, способно привести к проблемам координации, трениям между рабочими группами и к скучным немотивированным рабочим заданиям. Структура, прекрасно выглядящая на бумаге и успешно применявшаяся в другом месте и в другое время, может на деле не оправдать надежд менеджмента.

Другим фактором неопределенности в сфере управлении является то, что большую часть работы в организации выполняют люди, которые, в отличие от компьютеров, не могут действовать с абсолютной точностью. Несмотря на большие успехи в понимании механизма поведения людей на работе, руководители еще очень далеки от способности точно прогнозировать реакцию работников на инструкции и команды, на расширение полномочий и действия руководства.

Функция контроля — это аспект руководства, удовлетворяющий потребность организации в выявлении проблем и исправлении ситуаций до того, как они перерастут в кризис.

Одна из основных причин необходимости контроля состоит в том, что любая организация должна быть способна выявлять ошибки и исправлять их до того, как они помешают достижению ее целей.

Не менее важно также двигаться в направлении успеха, в чем заключается позитивная сторона процесса контроля. Сравнивая реально достигнутые результаты с запланированными, руководство организации выявляет не только неудачи, но и явные успехи. Иными словами, один из важных аспектов контроля состоит в выявлении видов деятельности организации, сделавших наибольший вклад в достижение ее общих целей. Именно так мелкие фирмы определяют, в каких областях им расширяться и заключать контракты, а огромные конгломераты — какой из фирм выделить больше ресурсов, а какую продать или расформировать. Выявляя успехи и неудачи и их причины, руководитель вможет довольно быстро адаптировать организацию к требованиям динамичной внешней среды, обеспечивая тем самым наилучший прогресс в достижении ее общих целей.

Контроль — фундаментальный аспект процесса руководства организацией. Планирование, организация и мотивация неразрывно связаны с ним. По сути, все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля. Существует три основные формы контроля: предварительный, текущий и заключительный.

*Предварительный контроль*

Контроль напоминает айсберг, большая часть которого скрыта под водой. Некоторые наиболее важные механизмы контроля организации часто спрятаны в других функциях управления. Например, функции планирования и организации редко связывают с контролем, а они позволяют осуществлять предварительный контроль, т.е. контроль, который осуществляется до фактического начала работ.

Основным механизмом предварительного контроля является реализация правил, процедур и политик. Поскольку они создаются для поддержки планов, их строгое соблюдение — отличный способ убедиться, что все идет в нужном направлении. В организациях этот контроль используется в трех основных областях — в сферах управления человеческими, материальными и финансовыми ресурсами.

Предварительный контроль в сфере человеческих ресурсов обеспечивается путем тщательного анализа навыков, необходимых для выполнения тех или иных рабочих заданий и отбора квалифицированных кандидатов. Установив минимальный уровень образования или опыта и тщательно проверив резюме и рекомендации кандидатов, компания может добиться, чтобы новые работники выполняли возложенные на них обязанности. Повысить вероятность привлечения и удержания компетентных сотрудников помогают также справедливая система выплат и компенсаций, психологические тесты и подробные собеседования в процессе найма. Большинство организаций продолжают предварительный контроль в этой сфере и после найма путем проведения тренингов, благодаря которым менеджеры и рядовые работники обучаются новым навыкам прежде, чем приступают к фактическому исполнению своих обязанностей. Это серьезно повышает вероятность того, что они будут трудиться с ожидаемым от них уровнем эффективности.

Ясно, что выпускать качественные продукты из плохого сырья невозможно. Бессмысленно также выявлять, что материалы были низкого качества уже после их использования. Поэтому производственные фирмы, как правило, постоянно осуществляют предварительный контроль своих материальных ресурсов путем выработки инженерных стандартов минимально допустимого уровня качества и проведения проверок соответствия поступающих материалов этим стандартам. Один из эффективных способов контроля в данном случае заключается в выборе поставщика, доказавшего свою способность поставлять материалы нужного качества. К предварительному контролю материальных ресурсов относится также поддержка запасов на уровне, позволяющем избежать дефицита материалов.

Основной инструмент предварительного контроля в сфере финансовых ресурсов — бюджет, который является также основным механизмом функции планирования. Благодаря бюджету компания может быть уверена, что наличные средства будут у нее в наличии, когда в них возникнет потребность. В них также устанавливаются лимиты расходов, что помогает предотвратить ситуации, когда подразделение или организация в целом превышает допустимые расходы наличных средств.

*Текущий контроль*

Текущий контрольосуществляется непосредственно в процессе работы. Чаще всего таким образом контролируется деятельность подчиненных, обычно их непосредственным начальником. Регулярная проверка работы подчиненных и обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволяют предотвратить отклонения от планов, которые в противном случае могут привести к серьезным проблемам.

Текущий контроль данного типа не является текущим буквально, поскольку он ведется не одновременно с рабочим процессом. Скорее он базируется на измерении фактических результатов после выполнения той или иной работы, связанной с достижением желательных целей, а для этого менеджменту необходима обратная связь.

Обратная связь в данном случае — это данные о результатах. Простой пример — руководитель, заметив ошибку, четко сообщает подчиненным о том, в чем они не правы. Системы обратной связипозволяют выявлять и исправлять многие непредвиденные проблемы до того, как они приведут к отклонению организации от наиболее эффективного маршрута достижения ее целей.

Хороший руководитель не может ограничиваться поддержкой статус-кво и реакцией на проблемы. Если организация не стремится адаптироваться и совершенствоваться, заняв проактивную позицию, она вряд ли сможет оставаться эффективной долгое время.

*Заключительный контроль*

При текущем контроле обратная связь используется в процессе выполнения работы, что позволяет разрешать проблемы прежде, чем это станет слишком дорого, и в итоге достигать целей организации. При заключительном контролеобратная связь используется после того, как работа выполнена. Фактические результаты сравниваются с желательными либо сразу после контрольных мероприятий, либо по истечении определенного времени.

Хотя контроль данного типа не позволяет решить проблему в момент ее возникновения, он выполняет две важные функции. Во-первых, заключительный контроль обеспечивает руководство данными для планирования, когда в будущем предполагается проведение аналогичных работ. Сравнивая фактические и запланированные результаты, руководитель может точнее оценить, насколько реалистичными были его прежние планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникавших проблемах и составить новые планы так, чтобы избежать их в будущем. Во-вторых, данный тип контроля помогает мотивировать персонал. Если менеджмент основывает мотивационные вознаграждения с определенным уровнем эффективности, то фактическую эффективность необходимо оценивать максимально справедливо и точно. Оценка эффективности и соответствующее распределение вознаграждений необходимы, чтобы сформировать будущие ожидания людей относительно тесной взаимосвязи между фактическими результатами и вознаграждением.

**2. Поведенческие аспекты контроля. Поведение, ориентированное на контроль**

Неотъемлемым элементом контроля, как и всех аспектов управления, являются люди, следовательно, при разработке механизмов контроля в первую очередь необходимо учитывать человеческий фактор.

Конечно, контроль оказывает сильное и непосредственное влияние на поведение людей. Руководители часто намеренно делают процесс контроля как можно более заметным, чтобы уже этим влиять на поведение персонала и направлять его действие в нужное русло. Например, никто не делает секрета из регулярных проверок качества выпускаемой продукции на заводах, а работники, имеющие полномочия pacпоряжаться денежными средствами, прекрасно знают, что вся финансовая отчетность тщательно проверится независимыми аудиторами.

Цель видимости механизмов контроля не в том, чтобы поймать людей на ошибках или нечестных действиях, а в их предотвращении. Руководители рассчитывают, что сотрудники, зная о том, что их контролируют, будут стараться избегать ошибок и негативных действий. Это повышает потенциал контроля в максимальном приближении тактических результатов к желаемым.

Известно, что контроль позволяет влиять на поведение персонала позитивно, но, к сожалению, он также способен стать источником дисфункциональных поступков работников. И этот негативный эффект часто является побочным результатом открытости системы контроля.

Персонал обычно знает*,* что для оценки эффективности его труда менеджмент использует разные механизмы контроля. Людям известно, что их ошибки и успехи в областях, в которых действуют четкие стандарты и которые постоянно контролируются, становятся основой при распределении вознаграждений и назначении наказаний. Поэтому подчиненные, как правило, стараются как можно лучше делать то, что проверяет начальство.

Оценивая результаты работы подчиненных, руководство организации инициирует целую цепь познавательных и мотивационных эффектов. Подчиненные обычно трактуют эти действия как определяющие важнейшие аспекты их работы и реагируют на них, стараясь, чтобы оценка неизбежно выявляла уровень, который обеспечит им вознаграждение. Целый ряд исследований подтвердил, что люди стараются добиться наилучших результатов в областях, которые оцениваются, пренебрегая при этом остальными. Такой тип поведения называют поведением, ориентированным на контроль. Если при создании системы контроля не учесть эту тенденцию, она может стимулировать поведение, которое позволит сотрудникам хорошо поглядеть в ходе контрольной оценки, но вовсе не достижение целей организации.

Например, такая проблема может возникнуть, если работа торгового персонала оценивается исключительно по показателям объема продаж. Опытные торговые агенты знают, что контакт с постоянным клиентом с большей вероятностью приведет к продаже, чем обращение к новому клиенту, и если единственным критерием их эффективности будет объем продаж в долларах, то они будут заниматься, в основном, старыми клиентами и очень редко — потенциальными. И если одной из общих целей организации является увеличение ее доли рынка, чего не достичь, не привлекая новых покупателей, то такие действия торгового персонала дадут негативный эффект.

В общем и целом, можно сделать вывод, что "однобокий" контроль может обеспечить эффективное достижение какой-либо одной цели организации, но с точки зрения долговременной перспективы он будет препятствовать достижению общих целей организации.

Второй негативный аспект влияния контроля на поведение персонала заключается в том, что он может побуждать людей выдавать организации недостоверную информацию. Так, например, предлагая новый проект, менеджер может завысить объем необходимых ресурсов. Если руководство высшего звена обычно сокращает заявленные в бюджете суммы (одна из разновидностей контроля), то, поступая таким образом, менеджер повышает шанс получить столько средств, сколько реально необходимо. Кроме того, если деятельность менеджеров оценивается исходя из того, насколько они укладываются в бюджетные лимиты, то, требуя больше средств, чем нужно, они обеспечивают себе некоторый простор действий. Впоследствии они смогут ошибаться, но формально их деятельность будет оцениваться достаточно высоко. Менеджеры могут также устанавливать заниженные цели, повышая вероятность их достижения и получения вознаграждения при оценке результатов. Проблема в данном случае том, что их начальники часто не знают, какие ресурсы им необходимы и каких целей организация способна достичь. И все это приводит к тому, что организация упускает отличные возможности для роста.

**3. Рекомендации по повышению эффективности контроля с учетом поведенческого фактора**

Существует ряд рекомендаций руководителям, желающим избежать негативного воздействия контроля на поведение персонала и повысить его эффективность.

*1. Устанавливайте значимые стандарты, принимаемые персоналом*

Люди должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки их работы, тесно связаны с ней и способствуют достижению целей организации. Если же люди видят, что стандарты, применяемые в процессе контроля, не имеют отношения к их деятельности или совершенно не важны, они, как правило, игнорируют их, намеренно обходят или испытывают чувство раздражения.

Руководители должны также стремиться устанавливать стандарты, которые будут приняты и одобрены теми, кто должен будет их выполнять. Как уже говорилось, по мнению некоторых ученых, чтобы повысить степень признания стандартов, следует привлекать работников к процессу их установления.

*2. Налаживайте двусторонние коммуникации*

Когда у подчиненного возникают проблемы с системой контроля, он должен иметь возможность обсудить их открыто, не опасаясь вызвать неудовольствие руководителя. Любой руководитель — от бригадира до президента — должен откровенно обсудить с подчиненными, какой уровень ожидаемых результатов будет применяться в каждой области контроля. Такие двусторонние коммуникации повышают вероятность того, что люди точно поймут истинную цель контроля и помогут выявить недочеты в системе контроля, незамеченные создавшими ее менеджерами высшего звена.

*3. Избегайте чрезмерного контроля*

Не следует перегружать подчиненных многочисленными формами контроля, поскольку это приводит к путанице и в итоге к полному разочарованию людей и стрессам. При внедрении того или иного механизма контроля необходимо задать главный вопрос: "Действительно ли это необходимо для предотвращения серьезных отклоненийот желаемых результатов?". Кроме того, не следует контролировать деятельность подчиненных чаще и тщательнее, чем это необходимо, что способно только вызвать раздражение людей.

*4. Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты*

При введении механизмов контроля важно учитывать фактор мотивации. Четкие стандарты повышают мотивацию уже потому, что конкретно указывают людям, чего ждет от них организация. Однако по мотивационной теории ожиданий людей мотивируют к труду только те цели, которые они воспринимают как достижимые. Следовательно, если стандарт воспринимается как нереалистичный и неоправданно высокий, он может снизить мотивацию персонала. Но если он явно занижен и выполнить его не составляет труда, это окажет демотивирующее влияние на людей с высоким уровнем потребности в достижении. Эффективный менеджер чувствует разницу в потребностях и способностях подчиненных и устанавливает стандарты с учетом этих различий.

*5. Устанавливайте вознаграждение за соответствие стандартам*

Если руководитель хочет, чтобы люди стремились работать в полную силу, он должен справедливо вознаграждать их за выполнение установленных стандартов. По теории ожиданий между эффективностью труда и вознаграждением существует четкая взаимосвязь. Если работники этой связи не ощущают или считают, что вознаграждение неадекватно, в будущем они могут работать менее старательно.

**Заключение**

Умение анализировать и прогнозировать поведение работников в организации всегда было исключительно важным качеством для эффективной работы руководителя организации. В последнее время значение знаний в этой области еще более возросло. Увеличивающееся стремление предприятий выжить в жесткой конкурентной борьбе и обеспечить стабильную перспективу развития производства заставляет их заботиться о внедрении новой техники и технологии, инновационных процессов, что обусловливает необходимость постоянного совершенствования работы с людьми.

Именно поэтому вопросы контроля и мотивации работников имеют для руководства решающее значение.

Контролирующее поведение руководителя — это аспект управления, удовлетворяющий потребность организации в выявлении проблем и исправлении ситуаций до того, как они перерастут в кризис.

Естественно, что организовать работу людей на принципиально новой основе могут только хорошо подготовленные специалисты, обладающие профессиональной интуицией и знаниями законов поведения людей в различных условиях.

Потенциальных проблем, связанных с контролем, можно избежать, если руководитель устанавливает значимые и достижимые стандарты, налаживает эффективные двусторонние коммуникации, избегая чрезмерного контроля и вознаграждая персонал за соблюдение установленных стандартов в трудовой дисциплине и сфере своей профессиональной деятельности.

**Список литературы**

1. Акцораева Н. Г. Организационное поведение: Учебное пособие. – Йошкар-Ола: МарГТУ, 2004. – 400 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 2006. – 416с.
3. Джордж Д. М. Организационное поведение. Основы управления: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 447 с.
4. Карташова Л. В. Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 218 с.
5. Кочеткова А. И. Введение в организационное поведение//Управление персоналом. – 2007. – №11-12. – с. 38-45
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 2007. – 702 с.
7. Организационное поведение: Учебник/Под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. – СПб. И др.: ПИТЕР, 2004. – 432 с.
8. Павлуцкий А. Люди и организация: технология усовершенствования компаний //Управление персоналом. – 2008.- №3. – с. 70-73
9. Сурков С.А. Работа с персоналом как средство повышения эффективности организации //Управление персоналом. 2003. - №7. с. 40-43.
10. Шипунов В. Г., Кишкель Е. Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии: Учебник для сред. спец. учеб. заведений. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 2000. – 304 с.