

ELLENŐRZÉS ESZKÖZEI

Mire jó?

A modell célja a vállalat üzleti stratégiájának elemzése és az ennek ellenőrzésére alapuló cselekvés.

Mit érdemes tudni róla?

Róbert Simons (1995) olyan modellt javasol, amelyben az ellenőrzés négy eszköze kap helyet. Ezeket a közepes és nagy szervezetek vezetői használhatják az alkotás és az ellenőrzés közötti feszültség kezelésére. Az ellenőrzés négy eszköze a stratégia sikeres megvalósításának négy eleméhez kapcsolódik: az alapértékekhez, az elkerülendő kockázatokhoz, a stratégiai bizonytalanságokhoz és a teljesítmény kritikus változóhoz.

A négy eszköz ellentétes erőket hoz létre. Amikor helyesen használják, ezek az eszközök lehetővé teszik nagyvállalatok felső vezetői számára alapértékek kidolgozását és képviselését, alkalmazottaik véleményének és ötleteinek felszínre hozását, a célélérés valószínűségének növelését, valamint a szervezet túlélési és prosperálási esélyeinek fokozását.

Hogyan használjuk?

1. lépés

A felső vezetés megérti azokat az eszközöket és elemeket, melyekkel dolgozik. A vezetésnek minden eszközre definiálnia kell a törekvéseket, mérnie kell a jelenlegi helyzetet és nyomon kell követnie a változásokat.

Meggyőződésrendszerek: explicit meggyőzések együttese, amely meghatározza az alapértékeket, célokat és irányokat a következőkkel kapcsolatban:

- miként teremtenek értéket
- a megkívánt teljesítmény szintje
- emberi kapcsolatok.

Határrendszerek: formálisan rögzített szabályok, határok, továbbá meghatározott szankciókkal és hihető szankciókkal összekapcsolt előírások.

Diagnosztikai ellenőrző rendszerek: a szervezeti eredményeket figyelemmel kísérő visszacsatolási rendszerek, melyek ösztönöznek az előre rögzített teljesítmény normáktól - így célszámoktól, költségvetésektől, kimeneti sztenderdektől stb. - való eltérések korrigálására.

Interaktív ellenőrző rendszerek: megkövetelik a vezetők rendszeres, közvetlen személyes részvételét alkalmazottaik döntéshozatali tevékenységében, például projektvezetésben, piacelemzésben, költségvetések készítésében stb.

2. lépés

A következő lépés a vezetés számára, hogy megismerje: mikor és hol kell használni ezeket az eszközöket.

A **meggyőződésrendszereket** a küldetésről, a jövőképről és a célokról szóló nyilatkozatok útján kommunikálják. Ezek kényes dolgok és csak akkor alkalmazhatók, amikor:

- gyorsan gyarapodnak a lehetőségek
- a felső vezetés felülvizsgálja a stratégiát
- a felső vezetés lendületet akar teremteni.

Határrendszereket viselkedési kódexek, előre meghatározott tervezési módszerek, vagyonszerzési szabályok és operatív irányelvek útján vezetnek be. Az üzleti viselkedési határok különösen fontosak, amikor magasak a szervezet jó hírének (vagyis a jó név és/vagy márka védelmezésének) fenntartási költségei. A stratégiai határok a legfontosabbak, amikor új üzleti kezdeményezésekhez és/vagy üzleti fejlesztésekhez korlátozott erőforrások állnak rendelkezésre, vagyis amikor a cégnek erőteljesen fókuszálnia kell.

A **diagnosztikai ellenőrző rendszerek** megkívánják, hogy a vállalatvezetés állapítson meg sztenderdeket, mérje a kimenetet és kapcsoljon ösztönzőket a célok eléréséhez. Sztenderdeket akkor lehet lerögzíteni, amikor például (újra)terveznek egy folyamatot, (újra)meghatároznak felelősségi köröket, vagy (újra)elosztanak feladatokat. A kimenet mérésnek akkor kell sorra kerülnie, amikor a kimenet rendelkezésre áll, és amikor felhasználható a rosszul működő folyamat befolyásolására vagy korrigálására. Amikor a folyamat vagy a kimenet kritikus jelentőségű és hozzákapcsolható a teljesítményhez, ösztönzőket kell kínálni.

Az **interaktív ellenőrző rendszerek** akkor a leghatékonyabbak, ha a folyamatadatokat (bemenetet és kimenetet) be vannak építve vezetői interakciókba. A vezetésnek mindig elegendő figyelmet kell fordítania az elsődleges folyamatokra, és alkalmazottaikkal személyes megbeszéléseket kell folytatnia. Rá kell kérdezni az adatokra, feltevésekre és cselekvési tervekre, beszélni róluk, mert ezzel a vezetés aktívan ösztönözheti alkalmazottait, hogy magasabb teljesítményre törekedjenek.

Tanulságok

Ez a modell inkább azt mutatja meg, hogy a vállalatvezetés által gyakorolt ellenőrzés hogyan működik a változás és a szervezetfejlesztés előmozdításaként, nem pedig az ellenőrizhetetlen vállalati növekedés korlátozására fókuszai.

Ez a modell összehozhatja a vezérigazgatót és a pénzügyi vezetőt. Van azonban egy árnyoldala is annak, ha a menedzsment által gyakorolt ellenőrzést bevezetik az általános igazgatási gyakorlatba: ha egy modell megköveteli a felső vezetés részvételét az ellenőrzési eljárásokban, akkor fennáll a veszély, hogy a folyamat pusztán egyfajta tudományos gyakorlattá válik - egyszerűbben szólva: túl sok munkát jelent.