

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Стахів І. М.

ЛЕКЦІЯ № 10

Система і процес контролю

з навчальної дисципліни

„Теорія прийняття управлінських рішень”

галузь знань 07 „Адміністрування та менеджмент”
спеціальність 073 „Менеджмент”
рівень вищої освіти – бакалавр

Тема 10. Система і процес контролю

1. Поняття та процес контролю.
2. Контроль поведінки робітників в організації.

1. Поняття та процес контролю.

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають.

В межах процесу контролю можна виділити три основних етапи:

- 1) вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації;
- 2) порівняння результатів реального виконання із задалегідь встановленими стандартами;
- 3) реакція на порівняння (коригуючі дії або зміна стандартів).

Аналіз моделі процесу контролю свідчить, що власне процесу контролю передують встановлення стандартів. Стандарти являють собою специфічні цілі, на закладі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення. Вони мають бути визначеними ще в процесі виконання функції планування. Розглянемо докладніше основні етапи процесу контролю. Вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації.

При реалізації процесів вимірювання реального виконання виникає два ключових запитання: як вимірювати і що вимірювати?

Менеджери, звичайно, використовують чотири основних методи вимірювання:

- 1) особисті спостереження;
- 2) статистичні звіти;
- 3) усні звіти підлеглих;
- 4) письмові звіти підлеглих.

Кожний із зазначених методів має свої переваги та недоліки, тому їх спільне використання (комбінація) збільшує ймовірність отримання достовірної інформації.

Особисті спостереження дозволяють отримати уявлення про реальну діяльність підлеглих без фільтрації інформації. Такі спостереження дають можливість побачити те, що недоступно для інших методів (ступінь задоволення чи незадоволення від роботи, ентузіазм при виконанні тощо). Нажаль, коли потрібна об'єктивна інформація, такий метод не завжди підходить, оскільки: – на особисті спостереження значною мірою впливають особисті якості і почуття спостерігачого; – особисті спостереження вимагають значних витрат часу; – призводять до негативної реакції підлеглих, які розглядають особистий контроль менеджера як прояв недовіри і обмежують їх можливості самостійно приймати рішення.

Статистичні звіти набувають все ширшого застосування в управлінському контролі внаслідок використання комп'ютерних технологій. До переваг статистичних звітів слід віднести: згрупованість і упорядкованість наведеної в них інформації у вигляді розрахунків, таблиць, схем, рядів динаміки тощо. Проте, статистичні відомості завжди обмежені,

вони, як правило, характеризують лише окремі, хоча і ключові сфери діяльності організації.

Отримання інформації на нарадах, в особистих бесідах, розмовах по телефону – це все приклади усних звітів підлеглих. Переваги та недоліки цього методу подібні до методу особистих спостережень. При цьому: - виникає фільтрація інформації; - для цього методу характерним є швидке отримання інформації; - наявність гарного зворотнього зв'язку; - до останнього часу виникали труднощі з документуванням такої інформації для наступної звітності.

Так само, як і статистична звітність, письмова звітність не така швидка і більш формальна. Письмова звітність легко каталогізується і на неї можна посилатися. Зазначені переваги та недоліки усіх методів вимірювання реального виконання вимагають їх комплексного використання у практичній діяльності менеджера.

Не менш важливим в процесі контролю є правильний вибір об'єктів контролю. Вибір об'єкту вимірювання впливає на те, як співробітники відносяться до того, що вимірюється. Деякі із сфер контролю є загальними для всіх менеджерів незалежно від рівня і сфери їх діяльності, наприклад: напрямки (види) діяльності підлеглих; задоволеність робітників власною діяльністю; виконання параметрів бюджетів, що встановлюються для кожного менеджера тощо.

Решта об'єктів контролю є специфічними для відповідних рівнів та сфер менеджменту. Так, менеджер з виробництва має контролювати: - обсяги виробництва продукції за часовими інтервалами; - рівень якості продукції, що виготовляється; - рівень запасів сировини, матеріалів, готової

продукції; - виконання параметрів оперативно-календарного планування тощо.

Іншими будуть об'єкти контролю для менеджерів маркетингової, фінансової, кадрової та інших служб. Тому менеджерам часто доводиться самостійно приймати рішення щодо вибору об'єктів контролю. При цьому використовується такий принцип: визначається значущість (важливість) особи або підрозділу, а потім вимоги до них переводяться у відповідні стандарти.

Деякі види діяльності важко піддаються кількісній оцінці. У таких випадках менеджеру доводиться шукати суб'єктивні вимірники. Зрозуміло, що вони мають суттєві недоліки, але це краще, ніж зовсім не мати стандартів та ігнорувати функцію контролю.

2. Контроль поведінки робітників в організації

Порівняння результатів реального виконання з встановленими стандартами. На етапі порівняння встановлюється ступінь відхилення реального виконання від стандарту. На цьому етапі принципово важливим є визначення прийняттого (допустимого) рівня відхилень. Відхилення реального виконання, що перевищують допустимий рівень, і стають об'єктом діяльності менеджера.

Таким чином, на етапі порівняння менеджер має приділяти особливу увагу розмірам і направленості відхилень. Реакція на порівняння. Заключний третій етап процесу контролю – це реакція менеджера на результати порівняння.

При цьому менеджер може обрати один з трьох варіантів дій:

- а) нічого не робити;
- б) коригувати діяльність підлеглих;
- в) коригувати стандарти діяльності.

Перший курс дій сам себе пояснює. Він застосовується у випадках, коли результати реального виконання відповідають стандартам або коли відхилення від стандартів знаходяться в межах допустимого. Якщо відхилення перевищують допустимі межі, тоді здійснюється коригування діяльності підлеглих.

При цьому спочатку треба з'ясувати причини понадмірного відхилення від стандартів:

1) можлива ситуація, коли відхилення від стандартів з'являються внаслідок нереалістичності самих стандартів. Тобто встановлений стандарт може бути або завищеним, або заниженим. У таких випадках необхідно коригувати самі стандарти, а не діяльність, пов'язану з їх досягненням. Найбільш складною тут є проблема зниження стандарту. Якщо результати діяльності підлеглих значно відхиляються від нього, то це може демотивувати робітників. Разом з тим, коли менеджер впевнений у реалістичності стандарту, його необхідно відстоювати, коригуючи дії підлеглих;

2) якщо причиною відхилень були недоліки у діяльності підлеглого, менеджер має скоригувати його діяльність. Прикладом таких коригуючих дій може бути: зміна стратегії; зміна структури; зміна практики винагородження, що склалась в організації; зміна програм навчання; перепроєктування робіт; перестановка співробітників.

Ще до початку коригуючих дій менеджер має вирішити:

а) чи будуть це оперативні коригуючі дії, що спрямовані на негайне виправлення ситуації;

б) чи будуть це “базові” коригуючі дії, що спрямовані на усунення причин та джерел виникнення відхилень. Менеджери часто не мають часу на базові коригуючі дії і тому продовжують постійно “гасити пожежі”. Ефективні менеджери, навпаки, аналізують відхилення, з’ясовують причини, оцінюють переваги (вигоди) їх ліквідації і мають можливість заздалегідь відкоригувати дії підлеглих.

Метою випереджаючого контролю є запобігання ситуаціям, які здатні завдати шкоду організації, а не “лікувати” такі ситуації. Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході трансформаційного процесу. Він ґрунтується на вимірюванні фактичних результатів діяльності і оперативному реагуванні керівника на відхилення, що виникають. Звичайно, існує розрив у часі між моментами виникнення відхилення від стандартів трансформаційного процесу і коригуючими діями менеджера. Проте, такий розрив є мінімальним.

Поточний контроль дозволяє з’ясувати причини відхилень і тому широко використовується в процесі управління. Заключний контроль проводиться вже після завершення трансформаційного процесу. Його об’єктом є “виходи” з організації. Основний недолік заключного контролю – це констатація відхилень від стандартів на завершальному етапі, коли збитки вже наявні. Разом з тим, для багатьох видів діяльності – це єдиний можливий вид контролю.

Отже, ефективність заключного контролю нижча проти випереджаючого та поточного. Заключний контроль виконує дві важливі функції: 1) забезпечує отримання інформації для удосконалення планування у майбутньому; 2) дозволяє побудувати ефективну систему мотивації; Параметри ефективної системи контролю.

Ефективна система контролю має відповідати певному набору критеріїв, з-поміж яких можна виділити такі основні:

1. Точність. Система контролю, яка генерує неточну інформацію, призводить до управлінських помилок і витрати зусиль на вирішення проблем, які взагалі не існують. Точність означає, що система контролю повинна бути достовірною, такою, що продукує реальні дані.

2. Своєчасність. Найкраща інформація мало чого варта, якщо вона не надійшла своєчасно. Тобто система контролю повинна вчасно забезпечувати менеджера інформацією, скорочувати часовий інтервал між подією і її відображенням у контролюючих інформаційних потоках.

3. Економічність. Означає, що результати здійснення контролю повинні бути більшими за витрати, пов'язані з його впровадженням. З метою мінімізації витрат менеджерів слід порівнювати (співставляти) витрати на контроль з вигодами, що від нього очікуються.

4. Гнучкість. Система контролю повинна бути “спроможною” враховувати зміни та “вміти” пристосовуватися до них.

5. Зрозумілість. Система контролю, яку важко зрозуміти (усвідомити) може бути причиною помилок підлеглих і, навіть, ігнорування ними самого контролю.

6. Обґрунтованість критеріїв. Стандарти в системі контролю мають бути обґрунтованими (виваженими). Завищені стандарти знижують мотивацію. Більшість людей не бажає отримати "ярлик некомпетентності", говорячи начальнику, що він вимагає забагато. Стандарти повинні підтягувати виконавців до вищих показників діяльності, але не демотивувати робітників.

7. Стратегічна спрямованість. Менеджмент не здатний контролювати все, що робиться в організації. Навіть, якщо б і міг, то витрати на контроль перевищували б вигоди від нього. Отже, менеджери мають вибирати для контролю фактори діяльності, які є стратегічними.

З цієї точки зору контроль має концентруватися:

- на відхиленнях, що трапляються найчастіше;
- на відхиленнях, що завдають найбільшої шкоди;
- на факторах, які піддаються впливу менеджера (які менеджер спроможний змінювати, коригувати).

8. Особлива увага виняткам

9. Численність критеріїв. Як менеджери, так і підлеглі бажають виглядати кращими за критеріями, які контролюються.

Використання кількох критеріїв контролю забезпечує подвійний позитивний результат:

- кількома критеріями важче маніпулювати;
- наявність кількох критеріїв руйнує прагнення виглядати краще за одним з них.

В процесі створення і використання системи контролю в будь-якій організації слід пам'ятати про виникнення так званого дисфункціонального ефекту системи контролю, який знаходить своє відображення:

1) у намаганні підлеглих “виглядати краще” за критерієм, що контролюється;

2) у маніпулюванні даними контролю. В більшості випадків основною причиною намагання підлеглих виглядати краще за критерієм, що контролюється, є некомплексна оцінка їх діяльності.

Якщо, наприклад, система контролю оцінює тільки кількісні результати роботи підлеглих, то слід очікувати зниження якісних параметрів їх діяльності. Коли система контролю оцінює процес, а не результати діяльності, робітники тільки імітують вируючу діяльність, а не намагаються досягти цілі організації.

Контроль поведінки робітників в організації. Фінансовий контроль дозволяє ефективно контролювати використання фінансових та фізичних ресурсів організації. Проте його можливості щодо контролю поведінки робітників в організації суттєво обмежені. Контроль поведінки робітників в організації, Розглянемо ґрунтовніше складові процесу контролю поведінки робітників в організації.

Будь-яка робота, яку належить виконати в організації, описується за допомогою певних стандартів. Завдання стандартів, що використовуються в процесі контролю поведінки робітників, полягає в тому, аби пояснити, що саме очікується від робітника в процесі його діяльності.

В процесі вимірювання реального виконання принципово важливим є правильний вибір відповідного методу оцінки виконання. Виділяють 3 основних підходи до оцінки діяльності виконавців в організації:

- 1) оцінка за абсолютними стандартами;
- 2) оцінка за відносними стандартами;
- 3) оцінка за критерієм ступеня досягнення цілей діяльності.

Оцінка за абсолютними стандартами. Діяльність робітника оцінюється шляхом порівняння отриманих ним реальних результатів із заздалегіть визначеним певним кількісним показником (стандартом). При використанні абсолютних стандартів діяльності менеджер може чітко визначити ступінь відповідності поведінки даного робітника визначеному критерію. Оцінка за відносними стандартами означає, що діяльність одного робітника оцінюється порівняно з результатами діяльності іншого.

Використання відносних стандартів дозволяє чітко ранжувати (вишукувати один за одним) робітників в організації. При цьому, дехто має бути кращим, а дехто – гіршим. Такий метод оцінки не рекомендується використовувати: - при незначній кількості робітників, діяльність яких оцінюється; - при незначних відмінностях у результатах роботи підлеглих; - за ситуації, коли робітник, який високо оцінений за абсолютним стандартом, може бути “найгіршим” за відносним стандартом.

Якщо організація використовує процес управління за цілями (МВО), тоді оцінку діяльності робітників краще здійснювати за критерієм ступеня досягнення цілей. На практиці рекомендується комбінувати підходи до оцінки виконання, аби зменшити недоліки кожного з них. Менеджер може спочатку розставити підлеглих за ступенем досягнення абсолютного

стандарту і далі виділити так званих “видатних” (найкращих), середніх і гірших за відносними стандартами. Це особливо допомагає менеджерам, оцінки яких бувають надзвичайно різкими або, навпаки, поблажливими.

Якщо оцінка діяльності використовується як механізм контролю, тоді зворотній зв'язок (повідомлення робітникові про результати оцінки його діяльності) є суттєво важливим елементом контролю поведінки. (Проблема – повідомлення про погано виконану роботу).

Прямий управлінський контроль поведінки робітників в організації. Складовими прямого управлінського контролю поведінки робітників є: – винагородження; – підвищення кваліфікації підлеглих; – підсилення мотивації; – дисциплінарний вплив. Винагородження.

Якщо поведінка підлеглого відповідає встановленим стандартам або перевищує їх, менеджер має позитивно на неї реагувати та підсилувати шляхом винагородження. Як інструмент винагородження на практиці найчастіше використовується заробітна плата. Але це лише ”верхівка айсбергу”.

Інструментами винагородження можуть також виступати: - похвала; - підвищення у посаді; - спеціальні винагороди (премія, пільги); - надання бажаного робочого завдання; - символи статусу, тощо. Коли діяльність підлеглих є незадовільною, менеджер задається питанням, що є причиною цього: - чи неадекватність здібностей? - чи недостатня мотивація? 69 За ситуації неадекватності здібностей менеджер має підібрати або скоригувати програму підвищення кваліфікації для даного робітника. Якщо робітник здатний працювати ефективніше, але не працює, проблемою стає мотивація.

Якщо і мотиваційні механізми не допомагають, тоді менеджер підбирає дисциплінарні заходи.

Дисциплінарний процес. Дисциплінарний процес включає 4 послідовних кроки:

- 1) усне попередження;
- 2) письмове попередження;
- 3) тимчасове призупинення діяльності;
- 4) звільнення з роботи.

Непрямий управлінський контроль поведінки робітників в організації (замінники прямого управлінського контролю). В практиці управлінської діяльності часто виникають ситуації, за яких прямий управлінський контроль доповнюється іншими засобами, так званими замінниками прямого управлінського контролю поведінки робітників до яких, зокрема, належать:

- 1) ефективна селекція (підбір кадрів);
- 2) сприйняття та використання феномену організаційної культури;
- 3) формалізація процедури прийому на роботу;
- 4) навчання робітників (тренінг).

Всі вони зменшують ймовірність того, що фактичні результати діяльності підлеглих будуть нижчими за стандарти. Ефективна селекція (підбір кадрів) означає підбір робітників не тільки за їх кваліфікацією, здібностями щодо виконання відповідної роботи, але і за їх особистими людськими якостями, спроможністю злагоджено працювати в колективі. Чим краще підлеглі сприймають цінності та норми організаційної культури, тим

більше ймовірність того, що їх поведінка буде пристосованою до побажань менеджера.

Формалізація означає, що кожного нового робітника у процесі прийому в організацію знайомлять з письмовим описом його роботи. Чим більш ґрунтовно підготовлений такий опис, тим легше менеджеріві контролювати у подальшому поведінку робітника. Інструментами формалізації також виступають: політика, правила, процедури. Тренінг: у даному випадку мова йде не тільки і не стільки про навчання виконавця робочим операціям. Новим робітникам необхідно пройти "малу орієнтаційну програму", аби ознайомитися з організаційними цілями, історією, філософією, правилами.