

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ КОНТРОЛЮВАННЯ РОБОТИ ПРАЦІВНИКІВ

Вербецук Сергій Михайлович,

*студент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: VerbeSM@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5244-8323>*

Складовими елементами процесу контролю поведінки працівників в організації є стандарти діяльності працівників, вимір реального виконання, прямий управлінський контроль поведінки працівників в організації, непрямий управлінський контроль поведінки працівників в організації. Загалом, контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають.

Контроль поведінки працівників має свої специфічні особливості, серед яких перш за все необхідно виділити основні складові елементи даного процесу контролю. Першим елементом процесу контролю поведінки працівників є стандарти діяльності працівників. Стандарти являють собою специфічні цілі, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення. Будь-яка робота, яку належить виконати в організації, описується за допомогою певних стандартів [1]. Завдання стандартів, що використовуються в процесі контролю поведінки працівників, полягає в тому, щоб пояснити, що саме очікується від його діяльності.

Виокремлюють такі функції контролю як: діагностична (полягає у виявленні фактичного стану справ з виконання ухваленого рішення, з досягнення певних показників), орієнтаційна (спрямовує менеджерів на проблеми, які в цей момент є найактуальнішими), стимулююча (проявляється у виявленні й залученні до роботи усіх невикористаних резервів, спрямованих на досягнення цілей), інформаційна (полягає в тому, що одержана під час контролю інформація є підставою для прийняття відповідних рішень і проведення коригуючих дій, завдяки яким забезпечується нормальне функціонування об'єкта, що перевіряється) [2]. Більшість систем контролю зворотного зв'язку в організаціях – це системи незамкнутого циклу. Для досягнення власних цілей система повинна реагувати як на зовнішні, так і на внутрішні фактори, які можуть привести до відхилень.

При організації контролю необхідно враховувати таке виконання контрольних функцій повинно доручатися особам, компетентним у питаннях, що підлягають контролю, щоб оцінити причини й наслідки можливих відхилень, пропозиції з усунення; працівники, що здійснюють контроль, не повинні бути пов'язані єдиними матеріальними інтересами з підконтрольними

підрозділами, щоб забезпечити об'єктивність і принциповість оцінок [3]. Слід зазначити, що основною метою контролю є не виправлення помилок, а запобігання їм. Згідно з позицією західних фахівців, метою контролю є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуванім.

Працівники ефективно працюватимуть, якщо чітко знатимуть, що від них очікують і яку винагороду отримують за результати своєї праці [4]. Слід зауважити, що усі працівники працюють за гроші, проте не усі – заради грошей. Остання категорія людей трактує свою працю як шлях до самоствердження, завоювання авторитету, усвідомлення своєї причетності до результатів діяльності організації.

Комунікації відіграють важливу роль у системі контролю [5]. Працівники повинні володіти інформацією про результати своєї праці. Ця інформація має бути достовірною, своєчасною і сприяти виправленню виявлених відхилень, запобігати майбутнім помилкам.

Жодна організація не може постійно контролювати працівників, та й не повинна це робити. Людям потрібно довіряти, оскільки вони можуть ефективно працювати, використовуючи знання і власний досвід, за відсутності контролю. Найбільш поширеними формами контролю виступають самоконтроль - відданість працівників організації, ініціатива, ентузіазм – наймогутніші стимули людської діяльності, які сприяють досягненню цілей за мінімального контролю. Робітники виконують поставлені завдання із натхненням, оскільки основним для них є самоствердження, завоювання авторитету тощо; та співробітництво - якщо контроль є гнучким, достовірним, своєчасним і об'єктивним, то працівники не будуть ним обтяжені. Вони зацікавлені у вищому рівні виконання робіт, тому намагатимуться працювати якнайкраще. Проте суворі правила, надмірний тиск чи неправильно спрямований контроль призводять до гальмування людської активності. У працівників, обтяжених звітністю чи відповідальністю, зникає бажання досягати певних результатів. За даного типу поведінки вони свідомо чи інтуїтивно не виконують поставлених завдань, намагаються приховувати об'єктивну інформацію, щоб уникнути неприємностей. Водночас, в управлінській практиці поширеною є «байдужість», в основі якої – звички та інерція. Зазначений психічний стан символізує тип поведінки «приспосовання», котрий характеризується низьким рівнем контролю і досягнення цілей. Ця поведінка обумовлена низькою активністю, нездатністю осмислити значущість поставлених завдань, які потребують негайного вирішення.

Зазначимо, що 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.

Вимірювання реального виконання. В процесі вимірювання реального виконання принципово важливим є правильний вибір відповідного методу оцінки виконання. Виділяють 3 основних підходи до оцінки діяльності виконавців в організації: оцінка за абсолютними стандартами; оцінка за відносними стандартами; оцінка за критерієм ступеня досягнення цілей

діяльності. При оцінці 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. Якщо поведінка підлеглого відповідає встановленим стандартам або перевищує їх, менеджер має позитивно на неї реагувати та підсилювати 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.

Узагальнюючи, слід зазначити, що контролювання як одна з основних функцій менеджменту об'єднує види управлінської діяльності, пов'язані з оцінюванням стану об'єкта управління, який є результатом реалізації управлінських рішень. Здійснення функції контролювання вимагає високого професіоналізму і досвіду роботи з людьми, що забезпечує правильний вибір менеджерами адекватних ситуаціям методів чи прийомів контролю, використання яких сприяє досягненню встановлених цілей з мінімальними витратами.

Список використаних джерел:

1. Дафт Р. Менеджмент. СПб.: Питер, 2008. 864 с.
2. Мельник О.Г. Основы менеджменту. К.: Академвидав, 2007. 462 с.
3. Мескон, Майкл Х., Альберт, Майкл, Хедоури, Франклин Основы менеджмента. М.: ООО И.Д. Вильямс, 2007. 672с.
4. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
5. Результативный менеджмент. Как построить эффективную систему управления: сб. ст. по практ. менеджменту / сост. И.В. Липиц. Москва: Омега-Л, 2006. 218 с