

ТЕМА 9. Контролювання як загальна функція менеджменту

1. Поняття та зміст контролю.
2. Види контролю
3. Інструменти управлінського контролю.
4. Контроль поведінки працівників в організації

1. Поняття та зміст контролю.

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



Три основні етапи контролю:

- 1. Вимірювання*** реальних процесів, що здійснюються в організації;
 - 2. Порівняння*** результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами;
 - 3. Реакція*** на порівняння (коригуючі дії).
-

Етап 1. Вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації.

Методи вимірювання

- особисті спостереження;
 - статистичні звіти;
 - усні звіти підлеглих;
 - письмові звіти підлеглих.
-

Методи вимірювання реальних процесів:



- **Особисті спостереження** – це відсутність фільтрації
Переваги(+): інформативність, швидкість, достовірність інформації
Недоліки(-): негативна реакція працівників, втрата часу, вплив особистих якостей
 - **Статистичні звіти**
+згрупована інформація
-низька оперативність
 - **Усні звіти підлеглих**
+висока оперативність, хороший зворотній зв'язок
-фільтрація інформації, труднощі з документуванням
 - **Письмові звіти підлеглих**
+легка каталогізація
-низька оперативність, формальний характер інформації
-

Характеристика основних методів вимірювання

<i>Назва методів</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
① <i>Особисті спостереження</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Відсутність фільтрації інформації2. Отримання широкого кола інформації	<ol style="list-style-type: none">1. Вплив особистих якостей2. Значні витрати часу3. Негативна реакція підлеглих
② <i>Статистичні звіти</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Згрупованість і упорядкованість інформації	<ol style="list-style-type: none">1. Обмеженість окремими сферами діяльності2. Низька оперативність
③ <i>Усні звіти підлеглих</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Висока оперативність2. Хороший зворотний зв'язок	<ol style="list-style-type: none">1. Фільтрація інформації2. Труднощі із документуванням
④ <i>Письмові звіти підлеглих</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Легка каталогізація (можливість посилення)	<ol style="list-style-type: none">1. Низька оперативність2. Формальний характер інформації

Етап 2. Порівняння результатів реального виконання із встановленими стандартами.

Встановлюється **ступінь відхилення** реального виконання від стандарту.

Важливим є :

- рівень відхилень,**
 - спрямованість відхилень.**
-

Етап 3. Реакція на порівняння

Три варіанти дій

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

Причини надмірного відхилення від стандартів

1) *нереалістичність стандартів*

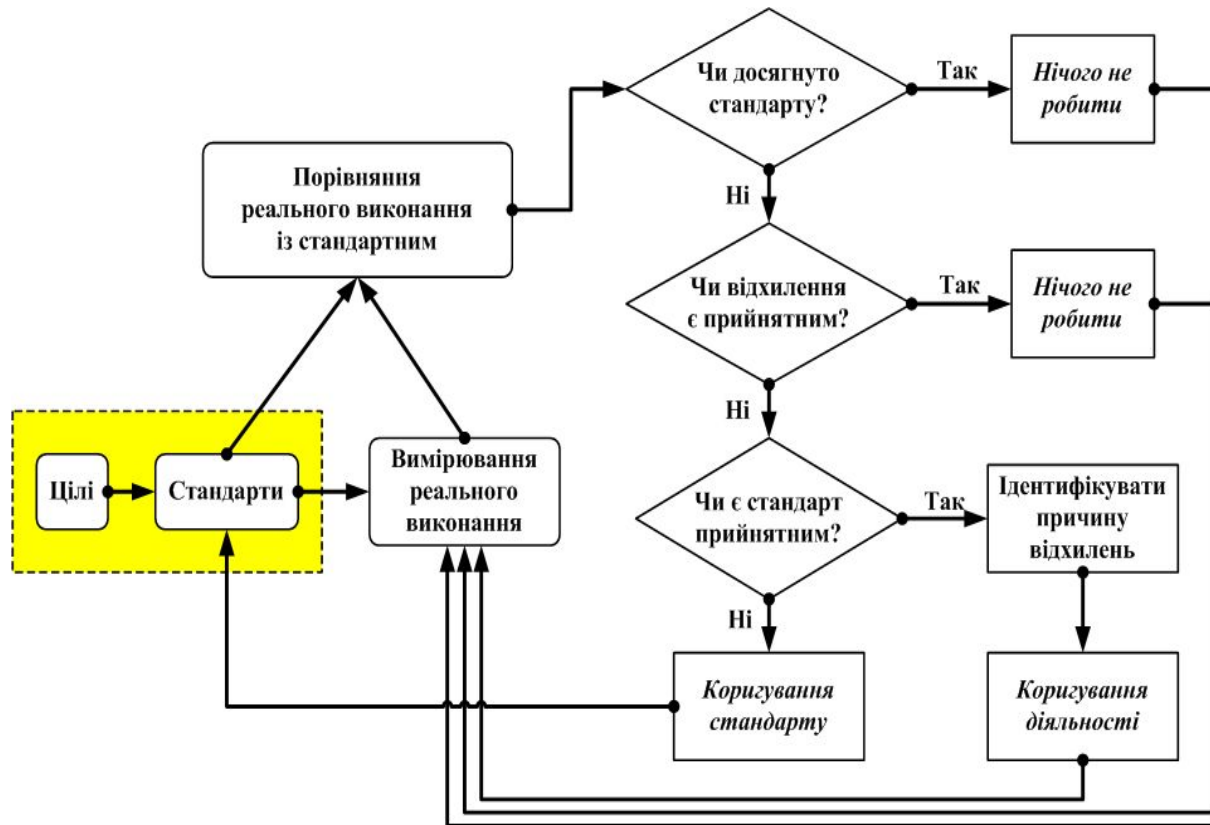
(їх завищення або заниження).

2) *недоліки у діяльності підлеглих.*

Характер коригуючих дій:

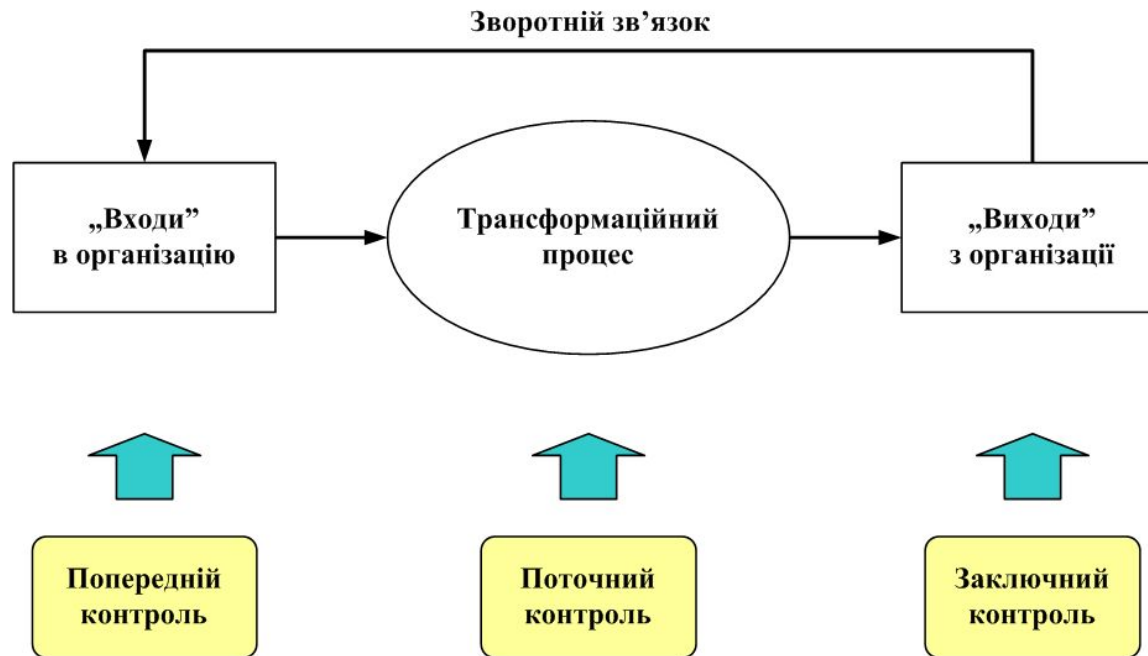
- а) ***оперативні***, спрямовані на негайне виправлення наслідків;
 - б) ***стратегічні***, що усувають причини виникнення відхилень.
-

Модель процесу контролю



2. Види управлінського контролю.

Контроль буває: ДО- , Впродовж-, Після-
трансформаційного процесу



Критерії ефективної системи контролю

- **Точність.**
 - **Своєчасність**
 - **Економічність.**
 - **Гнучкість.**
 - **Зрозумілість.**
 - **Обґрунтованість критеріїв.**
 - **Стратегічна спрямованість.**
 - **Особлива увага виняткам!**
 - **Численність критеріїв.**
 - **Підтримка коригуючих дій.**
-

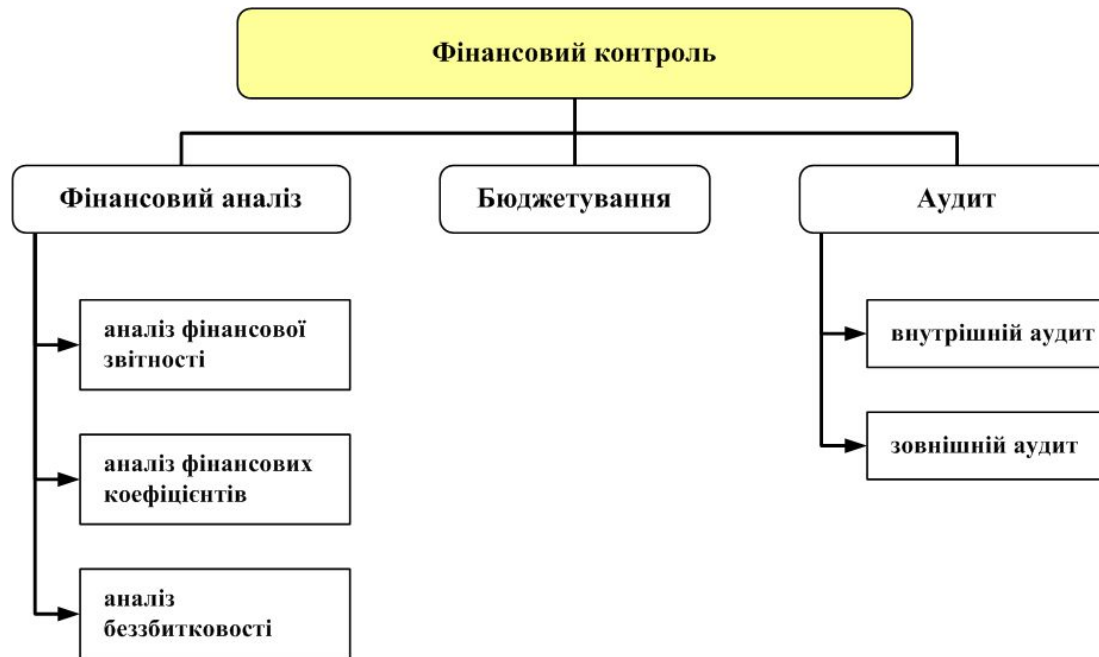
3. Інструменти управлінського контролю

Три групи інструментів контролю :

- інструменти фінансового контролю;
 - інструменти операційного контролю;
 - інструменти контролю поведінки працівників в організації.
-

Елементи фінансового контролю

фінансовий аналіз бюджетування аудит



Аналіз фінансової звітності організації

- баланс** (попередня оцінка можливостей організації виконувати свої поточні зобов'язання; визначення загального фінансового стану організації)
 - звіт про прибутки та збитки** (зіставлення прибутків і збитків організації; зміна прибутків і витрат поточного періоду проти попередніх)
 - звіт про рух готівки** (контроль надходжень грошей в організацію з усіх джерел та їх виплат за зобов'язаннями організації; попередні висновки щодо рівня ліквідності організації)
-

Аналіз фінансових коефіцієнтів переслідує наступні *цілі*:

- порівняння поточних фінансових результатів організації із попередніми, визначення змін, встановлення тенденцій;
 - порівняння результатів фінансової діяльності однієї фірми із відповідними результатами інших фірм галузі.
-

Групи фінансових коефіцієнтів

- коефіцієнти ліквідності;
 - коефіцієнти платоспроможності;
 - коефіцієнти прибутковості (рентабельності).
-

Бюджетування - один із основних засобів планування і контролю за діяльністю підрозділів організації. **Бюджетами** визначаються як **планові**, так і **фактичні** показники витрат (грошові кошти, активи, сировина і ресурси, заробітна плата) структурних одиниць організації.

Цілі аналізу виконання бюджетів:

- точне вимірювання дійсного стану справ;
 - порівняння результатів діяльності різних підрозділів і рівнів управління за різні проміжки часу.
-

Переваги бюджетного контролю:

- простота здійснення;
- можливість формалізації;
- широке залучення менеджерів до процесу контролю.

Недоліки бюджетного контролю:

- орієнтація переважно не на результати, а на витрати;
 - можливість перевитрачання коштів запланованого бюджету.
-

Аудит – незалежна формальна верифікація (засвідчення) фінансових звітів і операційних видів діяльності організації.

- **Зовнішній аудит** проводиться зовнішньою незалежною аудиторською організацією і спрямований на перевірку фінансової звітності.
 - **Внутрішній аудит** окрім фінансової перевірки додатково оцінює операційну діяльність організації і опрацьовує рекомендації щодо її удосконалення.
-

Обов'язкові напрямки аудиторської перевірки:

- **кошти** (залишки на рахунках, аналіз процедур управління грошовими потоками);
 - **надходження** (перевірка гарантій сплати боргів споживачами, перевірка балансу);
 - **запаси** (перевірка матеріальних запасів на складах, порівняння оцінок з показниками балансу, оцінка фізичного зносу);
 - **основні фонди** (огляд, оцінка зносу, визначення адекватності страхування);
 - **кредити** (аналіз кредитних угод, узагальнення зобов'язань);
 - **доходи і витрати** (оцінка їх розподілу за термінами, доречності, сум).
-

Інструменти операційного контролю.

- графіки Г. Гантта;
 - сітьові графіки;
 - метод оцінки та перегляду планів (PERT);
 - метод критичного шляху (CPM);
 - методи управління запасами;
 - методи контролю якості.
-

4.Контроль поведінки працівників організації

Складові елементи:

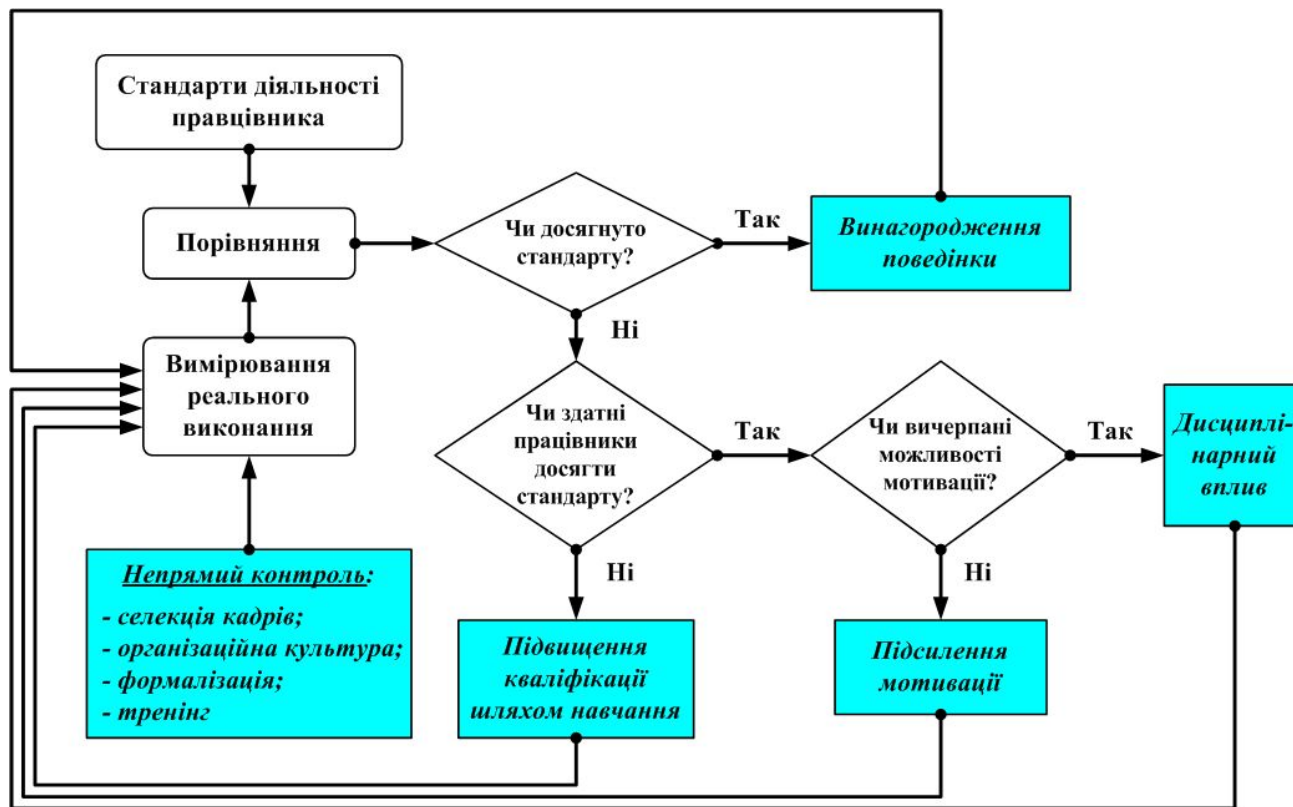
1. Стандарти діяльності працівників. Будь-яка робота, яку належить виконати в організації, описується за допомогою певних стандартів. Завдання стандартів, що використовуються в процесі контролю поведінки працівників, полягає в тому, щоб пояснити, що саме очікується від його діяльності.

2. Вимірювання реального виконання.

В процесі вимірювання реального виконання принципово важливим є правильний вибір відповідного методу оцінки виконання.



Контроль поведінки працівників в організації (Модель процесу контролю)



Елементи процесу контролю поведінки працівників

- **1. Стандарти діяльності працівників.** Будь-яка робота, яку належить виконати в організації, описується за допомогою певних стандартів (вказівка, що саме очікується від діяльності працівника).
 - **2. Вимірювання реального виконання** (важливим є правильний вибір відповідного методу оцінки виконання).
 - **3. Прямий управлінський контроль поведінки працівників в організації.**
 - **4. Непрямий управлінський контроль поведінки працівників в організації (замінники прямого управлінського контролю).**
-

3 основних підходи до оцінки діяльності виконавців в організації:

- оцінка за абсолютними стандартами;
 - оцінка за відносними стандартами;
 - оцінка за критерієм ступеня досягнення цілей діяльності
-

Прямий управлінський контроль поведінки працівників в організації.

Складові:

- винагородження;
 - підвищення кваліфікації підлеглих;
 - підсилення мотивації;
 - дисциплінарний вплив.
-

Винагородження.

- похвала;
 - підвищення у посаді;
 - спеціальні винагороди (премія, пільги);
 - надання бажаного робочого завдання;
 - символи статусу, тощо.
-

Дисциплінарний процес

включає 4 послідовних кроки:

- усне попередження;
 - письмове попередження;
 - тимчасове призупинення діяльності;
 - звільнення з роботи.
-

Непрямий управлінський контроль поведінки працівників в організації

- ефективна селекція (підбір кадрів);
- використання феномену організаційної культури;
- формалізація процедури прийому на роботу;
- навчання працівників (тренінг).

Всі вони зменшують ймовірність того, що фактичні результати діяльності підлеглих будуть нижчими за стандарти.

Напрямки підвищення ефективності управлінської праці

1. Просування за службою;
 2. Забезпечення прийняттого рівня освіти;
 3. Набуття практичного досвіду;
 4. Підвищення кваліфікації працівників управління;
 5. Впровадження періодичної атестації.
-

Просування менеджера може здійснюватися у формі:

1. Переміщення в межах тієї ж посадової категорії і розмірів зарплати, але з розширенням виконуваних функцій;
 2. Підвищення заробітної плати без підвищення в посаді;
 3. Просування його щаблями посадових сходів.
-

Атестаційна комісія оцінює діяльність менеджера:

1. Відповідає займаній посаді,
 2. Відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік,
 3. Не відповідає займаній посаді.
-

На підвищення ефективності управлінської праці впливають такі фактори:

1. Удосконалення виробничої структури організації;
 2. Раціональна організація виробництва і праці, у тому числі управлінського персоналу;
 3. Оптимізація організаційної структури, форм і методів керування;
 4. Удосконалення комунікаційних процесів тощо
-

Дякую за увагу!
