**Лекція 14**

1. Контроль в організації. 3 грані контролю в організації

2. Правила і помилки контролю.

3. Використання карт контролю.

***1. Контроль в організації.***

Не претендуючи на глибокий аналіз управлінського контролю в органінізації, коротко опишемо його основні компоненти, так як оптимізація навіть деяких із них може зіграти важливу роль в ефективному корпоративному (Соціальному) ТМ.

Можна виділити три сторони (або три грані) контролю.

Перша грань контролю - хто здійснює контроль? Як організаційні суб'єктів контролю можуть виступати:

1) кожен співробітник може контролювати сам себе (самоконтроль);

2) колеги, тобто співробітники, які контролюють один одного. У данному випадку здійснюється «контроль по горизонталі». (Характерним прикладом тут може бути спочатку виникла у Японії модель контролю «гуртків якості»);

3) безпосередній керівник («прямий контроль по вертикалі»);

4) вищестоячий керівник («черезрівневий контроль по вертикалі»);

5) зовнішній контролер. Зовнішнім контролером може бути визначений будь-який співробітник організації (або навіть запрошений експерт), тимчасово наділений повноваженнями з контролю за діяльністю окремих співробітників, груп, підрозділів та ін.;

6) формально запропоновані стандарти та норми діяльності (технології, правила життєдіяльності організації та ін.), обов'язкові для виконання;

7) «неписані закони» - організаційна культура в цілому (традиції, ритуали, норми тощо);

8) державні організації.

Як показує практика бізнес-консультування, у переважній більшості випадків для організацій характерні «шаблонні» суб'єкти контролю: № 3 (безпосередній керівник) та № 6 (Стандарти діяльності).

Друга грань контролю – що саме контролюється? В якості предмета організаційного контролю можуть виступати:

1) виконання запланованих завдань; реальний результат;

2) «ціна» досягнутого/того, що досягається результату. Йдеться про контроль за оптимальним (допустимим) співвідношенням «витрати/результат». Якщо співвідношення неоптимальне («ціна» результату стає невиправдано високою), необхідне прийняття решень за відхиленнями;

3) дотримання правил, технологій. Це процесуальний контроль, пов'язаний з моніторингом відповідності процесу діяльності, запропонованим алгоритмам;

4) витрати часу, грошей, інших важливих ресурсів. Підсумковий контроль, пов'язаний з перевіркою відповідності результату допустимим рівням витрат (аналогічно п. 2);

5) якість роботи: швидкість, точність, економічність та ін. Процесуальний контроль, пов'язаний з відстеженням відповідності процесу діяльності деяким заздалегідь встановленим критеріям якості. Зазвичай кожен із критеріїв представляє спектр допустимих значень, всередині якого якість роботи вважається нормальною;

6) безпека.

Щодо об'єктів організаційного контролю достатньо складно виявити будь-яку чітку тенденцію, однак у багатьох організаціях спостерігається чітке тяжіння до спрощення об'єктів контролю. Набагато легше контролювати такі «абсолютні» показники, як результат або дотримання передбачених технологією правил, ніж «відносні» комплексні показники на кшталт "ціни" результату.

Третя грань контролю – як здійснюється контроль? Ця грань пов'язана з технологічною стороною контролю, з найбільш характерними способами контролю, що використовуються в організації:

1) постановка задачі (мети), включаючи у разі потреби навчання та інструктаж, а також перевірку розуміння поставленоної задачі;

2) перевірка професійних знань та навичок співробітників з допомогою спеціальних оціночних технологій (асесмент-технології). Асесмент-технології можуть бути використані як механізм поточного контролю (моніторингу), але частіше використовуються в контексті підсумкового контролю (як атестація співробітників). Асесмент-технології можуть бути максимально інтегровані у повсякденну трудову діяльність;

3) поточний (оперативний) контроль:

а) по годинниках (через рівні, заздалегідь встановлені проміжки часу);

б) за операціями (Після завершення кожної проміжної операції в структурі діяльності);

в) щодо «екстренного зв'язку» (несистематичний контроль у разі виникнення значних відхилень від плану або стандартів діяльності);

4) контроль після завершення проміжних «ключових» етапів роботи. У цій схемі використовуються виділені за комплексом критеріїв точки контролю.Точки контролю пов'язані з вузловими моментами діяльності, під час яких алгоритм досягнення мети в залежності від існуючих умов може розгалужуватися. Отже, у точці контролю необхідно визначити існуючі умови і прийняти рішення про найбільш відповідний напрямок подальшої діяльності (вибрати галузь алгоритму діяльності, з найбільшою ймовірністю га-рантуючий результат);

5) контроль за результатом є найпоширенішим способом і передбачає співвіднесення якісних і кількісних характеристик реально досягнутого кінцевого результату з раніше запланованим результатом. Якщо розбіжність між підсумком і планом суттєва, то приймається рішення про доопрацювання результату, що в деяких випадках повязане з постановкою нової мети та початком діяльності з нуля.

На закінчення відзначимо, що в цьому розділі три сторони контролю перераховані окремо, у той час як для більш детального розуміння системи контролю, що існує в організації (підрозділі), більш продуктивним буде складання та заповнення таблиць або матриць, що враховують можливі поєднання всіх сторін контролю відразу.

2. ***Правила та помилки контролю***

Щоб організаційна система контролю була дійсно ефективним підмогою у справі управління часом, слід дотримуватися таких правил контролю:

1. Контроль буде ефективний тільки при створенні цілісної системи контролю, що включає в себе як мінімум чотири компоненти (що перетинаються з гранями контролю): суб'єкти контролю (хто контролює?), об'єкти контролю (кого контролюють?), предмет контролю (що контролюють?), а також методи і технології контролю (як контролюють)? Всі елементи системи контролю та правила функціонування самої системи повинні бути формалізовані, тобто зафіксовані документально в описах технологій, посадових інструкціях та ін.

2. З точки зору психологічної сторони контролю, у всіх учасників системи контролю має бути розуміння того, що контроль — це «нормальна» рутинна функція організації.

Завжди існує спокуса (з боку суб'єктів контролю) повернути його в інструмент тотального стеження та психологічного террору. У той самий час потенційні суб'єкти контролю всіляко опираються впровадженню системи контролю в діяльність організації, частково справедливо побоюючись посилення вимог щодо відношеннядо своєї роботи. Впровадження (або реінжиніринг) системи контролю в організації - дуже делікатна інноваційна задача, що потребує поступових змін та обережних рішень.

3. "Хороша" система контролю передбачає не односторонній вплив, а діалог, спосіб зворотнього зв'язку. Способи контролю повинні забезпечувати повноцінний обмін інформацією, на основі якого підлеглі працюють точніше, а менеджер вирішує управлінські завдання більш оперативно.

4. Фундамент для системи контролю – система організаційних комунікацій. Неможливо спроектувати й ефективно використовувати систему контролю, якщо в організації відсутня розгалужена та злагоджено функціонуюча система організаційних коммунікацій. Ефективність контролю багато в чому залежить від швидкості надходження та повноти управлінської інформації; якщо ж контроль буде "сліпим", то, швидше за все, він буде і "жорстоким" (див. п. 2).

5. Будь-який контроль орієнтований на уніфікацію та стандартизацію. Однак, на противагу насадженню одноманітності, «хороша» система контролю повинна допускати індивідуальні методи роботи та заохочувати їх, якщо вони є ефективними. Якщо контроль не буде дістатньо гнучким, то рано чи пізно він перетвориться на фактор «придушення» будь-яких інновацій і перешкоджатиме організаційному розвитку. Зрозуміло, будь-який індивідуальний стиль роботи, з позиції існуючої системи контролю, який сприймається як відхилення, повинен бути перевірений на ефективність та санкціонований керівництвом.

На додаток до перелічених правил контролю наведемо сім помилок контролю, найчастіше які у практиці управління:

1. Контроль є «однобоким», тобто здійснюється лише щодо негативних ситуацій роботи - зривів термінів, відхилень від стандартів якості, аварій, перевитрат ресурсів тощо. Такий контроль стимулює негативну мотивацію праці, що веде до страху, ухилення від відповідальності та до прихованого саботажу зі сторони працівників.

2. Контроль є тотальним і дріб'язковим, тобто контролюється кожна дрібна деталь у поведінці співробітників, у тому числі і така, що посередньо не відноситься до виконання трудових обов'язків (наприклад, як співробітники проводять свій вільний час десь у курилці). Найкумедніше, що до певної міри тотальний контроль досить ефективний, дозволяючи досягти дуже високої дисципліни та старанності. Однак згодом подібне виховання співробітників-«роботів» неминуче призводить до безвідповідальності, до втрати ініціативи та творчого підходу до справи.

3. Контроль є прихованим, тобто в організації немає очевидних, зрозумілих і відомих усім співробітникам процедур контролю. Для прихованого контролю також характерна наявність подвійних або протимовних стандартів діяльності, що часто перетворює контроль на маніпулятивний інструмент влади усередині організації. При скритому контролі також можлива плутанина з розподілом ролей і повноважень учасників (суб'єктів та об'єктів) системи контролю.

Прихований контроль веде до недовіри, до погіршення психологічного клімату у створенні, конфліктам, розпаду колективу.

4. Контроль використовується нерівномірно , тобто якийсь підрозділ в організації контролюється ретельно і регулярно, на діяльність інших керівництво дивиться крізь пальці. У деяких випадках нерівномірність контролю виправдана, наприклад, особливою важливістю контрольованого напряму діяльності або об'єктивною нестачею ресурсів для здійснення такого ж інтенсивності контролю у інших підрозділах. Однак нерівнмірний контроль має дуже негативні психологічні наслідки, провокуючи розкол у колективі.

5. Відсутність контролю в якомусь із підрозділів або по відношенню до будь-яких співробітників. Як не дивно, але такий крайній варіант нерівномірного контролю також зустрічається. Найчастіше відсутність контролю свідчить про психологічну слабкість, відсутність лідерського потенціалу або навіть на управлінську некомпетентність менеджера.

6. Надлишковий контроль над окремими співробітниками вказує на психологічні проблеми у міжособистісних відносинах між конкретними людьми (керівником та підлеглим). Подібна упередженість може сильно шкодити справі, оскільки контроль у цьому у разі явно використовується упереджено, для «відомості рахунків». Надлишковий контроль у дуже поодиноких випадках може бути і виправданим, наприклад, якщо йдеться про контроль над малодосвідченим співробітником, якому делеговано виконання відповідального завдання.

7. Контроль не має наслідків, тобто за виявленими невдачами чи успіхами не приймається жодних управлінських рішень. Іноді така ситуація виникає при суб'єктивному розумінні керівником контролю лише як механізму зворотного зв'язку. Такий менеджер лише отримує «інформацію для роздумів», але ніяк на неї не реагує. До цієї ж помилки контролю можна віднести всі ситуації, коли контроль ініціює прийняття або вкрай незначних реальних заходів, або заходів, що не зачіпають відповідних співробітників (об'єктів контролю).

Також додамо, що контроль, з одного боку, повинен бути повноцінно функціонуючим механізмом управління організацією, а з іншого боку, він повинен бути тісно пов'язаний з існуючою в організації системою мотивації праці Будь-які «видатні» успіхи або невдачі, виявлені за допомогою підсумкового контролю, в обовязковому порядку повинні бути включені до мотиваційної системи (тобто повинні заохочуватися чи каратися).

***3. Використання карт контролю.***

В принципі, для здійснення оперативного контролю можна як головний і єдиний інструмент використовувати звичайний щоденник. Однак якщо перед менеджером стоїть завдання серйозної оптимізації організаційної системи контролю загалом та вдосконалення персональних навичок контролю зокрема, краще скористатися спеціалізованим інструментом. Зручним інструментом контролю в рамках «рольового» ТМ є так звана мапа контролю. Карта контролю також особливо корисна для менеджерів, які вдосконалюють своє вміння делегувати, хоча вона може бути і гарною підмогою у вирішенні будь-яких оперативних управлінських завдань, що вимагають залучення підлеглих.

Немає жодних «стандартних» карт контролю, тут до вашої уваги пропонується лише один з можливих варіантів, який у разі потреби може бути легко видозмінений. Пропонована карта контролю є бланк формату А4, поділений на дві половини: верхня призначена для планування (постановка завдань, що вимагають перевірки, або старт контролю), нижня — для позначок проведення поточного або підсумкового контролю.

Перша половина картки контролю, призначена для планування, виглядає наступним чином:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Постановка задачі | Виконавець | Очікувані результати | Точки контролю |

1) У полі «Постановка задачі» коротко описується завдання, виконання якої вимагає наступного підсумкового або проміжного контролю;

2) у полі «Виконавець» вказується виконавець (група виконавців, організаційний підрозділ) завдання;

3) у полі «Очікувані результати» перераховуються основні результати, які необхідно отримати при виконанні завдання;

4) у полі «Точки контролю» зазначаються дати (одна або кілька), коли необхідно перевірити процес чи проміжні результати виконання завдання. Якщо завдання є не дуже важливим, то в полі «Точки контролю» вказується лише одна дата - дата підсумкового контролю. Якщо важливо проконтролювати процес виконання завдання, точок контролю може бути кілька; вони будуть розташовані або через рівні проміжки часу, або відповідно до вузлових етапів роботи.

Друга половина картки контролю призначена для контролю виконання завдань.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Перевірене завдання | Виконавець | Очікува-ний результат | Фактич-ний результат | Рішення | Точка контролю |

1) У полі «Перевірене завдання» описується поставлене ​​раніше завдання;

2) у полі «Виконавець» зазначається виконавець (виконавці) завдання;

3) у полі «Очікуваний результат» перераховуються результати, які планувалося досягти;

4) у полі «Фактичний результат» вказується фактичний результат, а також відзначається ступінь розбіжності із планом;

5) у полі «Рішення» записується управлінське рішення щодо розходження факту з планом (усувати, не усувати тощо); фактично це рішення щодо відхилень);

6) у полі «Точка контролю» вказується дата (одна чи кілька), до якої необхідно виконати прийняте рішення, усунути розбіжність плану та факту. Поле «Точка контролю» може залишатись порожнім, якщо прийнято рішення про достатню міру збігу фактичного результату із запланованим (очікуваним).

Для роботи з картами контролю необхідно заздалегідь завести зошити контролю — підшивку бланків карт контролю, у кількості, яка відповідає кількості робочих днів у році. Бажано, щоб на кожному бланку було заздалегідь проставлено дату, а самі бланки в зошиті повинні розташовуватись у календарному порядку.

Робота з картами (зошитом) контролю здійснюється наступним чином: при постановці нового завдання вона записується у верхній половині бланку картки контролю (заповнюються поля «Постановка завдання», «Виконавець», «Очікувані результати», «Точки контролю»).

Другим кроком необхідно перенести (переписати) поставлене завдання в карти, що відповідають (за датами) наміченим точкам контролю. При цьому завдання перепичується у другу половину нових карт: інформація з «Постановки завдання» переписується до «Перевірене завдання»; "Виконавець" - у полі "Виконавець"; «Очікувані результати» — в «Очікуваний результат». Якщо точок контролю намічається декілька, то необхідно кілька разів аналогічним чином продублювати завдання, переписавши його на відповідні дні (У нижню половину бланка).

Незважаючи на деяку громіздкість (необхідність переписувати завдання по кілька разів; до речі, саме тому саме формулювання завдання має бути коротким, а точок контролю — не більше 2-3) у заповненні карт контролю, вони є дуже надійним інструментом. На початку кожного робочого дня, відкриваючи відповідну карту контролю, що настала, ви бачите, що верхня її половина ще порожня (у неї будуть вписані нові завдання, поставлені сьогодні), а в нижній частині вже містяться завдання, поставлені раніше, виконання яких необхідно проконтролювати саме сьогодні.

Протягом дня, у міру здійснення наміченого на сьогодні контролю, заповнюються інші поля в нижній половині картки контролю («Фактичний результат», «Рішення», «Точка контролю»). Якщо за розходженням між запланованим і фактичним результатом прийнято рішення про його виправлення або доопрацювання (що фактично рівносильно постановці нової мети діяльності), то необхідно записати це нове завдання у верхній половині картки контролю.

Після цього нове завдання переноситься вперед (переписується) у відповідності з новою наміченою точкою контролю описаним вище чином.

Приклад карт контролю:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Постановка задачі | Виконавець | Очікувані результати | Точки контролю |
| Аналіз результатів маркетингового дослідження ринку продукту Х в регіоні Н | Відділ маркетингу | 1.Огляд представлених фірм і брендів  2.Структурний аналіз ринку, в т.ч. по категоріях споживачів  3. Прогноз по виведенню на ринок нового бренду Х (кінцевий звіт) |  |
| Підготовка компютерної презентації по результатах проекту РРР для клієнта К | Іванюк, Петрук  Петрук  Іванюк, Петрук | 1.Розроблена структура презентації (35-40 слайдів)  2. Дизайн слайдів  3.Кінцевий варіант презентації (35-40 слайдів) |  |
| Роздрукувати анкету для дослідження ХХ | Сидорчук | 1. Анкета (5 екз.) |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Перевірене завдання | Виконавець | Очікува-ний результат | Фактич-ний результат | Рішення | Точка контро-лю |
| Проектна пропозиція по проведенню фокус-груп для фірми ААА | Королюк | Текст пропозиції (5-7 сторінок) | Пропозиція недописана (3 сторінки) | Доробити, надати в допомогу Сидорчук |  |
| Телефонне опитування по бренду ВВВ | Відділ маркетингу (Миколайчук) | Протоколи опитувань 250 шт | Протоколи опитувань 238 шт, 22 забраковано | Добрати 22 протоколи |  |
| Зустріч (переговори) з партнерами з ХХХ | Я сам | Згода ХХХ на спільний проект: домовле-ність про термін написання прийнятної пропозиції | Не відбулась (хвороба керівника ХХХ) | Перенесен-ня зустрічі на 1 місяць |  |
| Розмістити нашу рекламу в довіднику ДД | Олександро-ва | Підписаний договір про розміщення реклами, платежі | Виконано | Відмітити Олександ-рову за вчасне виконання завдання |  |