

Ірина Романівна ПОПАДИНЕЦЬ

аспірантка кафедри менеджменту та адміністрування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, 76019, Україна
E-mail: ineu@nung.edu.ua
Телефон: +380342727138

КОНТРОЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

Попадинець, І. Р. Контроль як інструмент мотивації управлінської праці [Текст] / Ірина Романівна Попадинець // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 3. – С. 126-132. – ISSN 1993-0259.

Анотація

У роботі розглянуто аналіз контролю як інструменту мотивації управлінської праці. Адже, контроль – це такий аспект діяльності керівників, який повинний бути присутній не тільки в роботі підлеглих, але і в їхньому мотиваційному процесі. За допомогою аналітичних методів проаналізовано взаємозв'язок мотиваційного процесу управлінської праці та видів контролю, етапів контролю і мотиваційного процесу управлінської праці. Зокрема, детально розглянуто види контролю, при яких мотивація управлінської праці має позитивний характер, тобто є мотиватором. Також розглянутий матеріал подано графічно. Запропоновано рекомендації, при яких контроль перетворюється на інструмент мотивації управлінської праці. Оскільки, керівник самостійно буде здійснювати контроль за особистим мотиваційним процесом, то запропоновані рекомендації дадуть змогу конструктивно підійти до цієї проблеми. Розроблено схему контролю як інструменту мотивації управлінської праці. Така схема відображає взаємозв'язок етапів мотивації управлінської праці та етапів процесу контролю на підприємстві. А також демонструє вплив на поставлені і досягнуті цілі мотиваційного процесу керівника та, як наслідок, вплив на досягнення цілей підприємства через задоволення нових мотиваційних потреб. Пропозиції, викладені у статті, можуть бути впроваджені в практику підприємств.

Ключові слова: контроль; етапи контролю; види контролю; мотиваційний процес.

Ирина Романовна ПОПАДИНЕЦ

КОНТРОЛЬ КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Аннотация

В работе рассмотрен анализ контроля как инструмента мотивации управленческого труда. Контроль – это такой аспект деятельности руководителей, который должен присутствовать не только в работе подчиненных, но и в их мотивационном процессе. С помощью аналитических методов проанализирована взаимосвязь мотивационного процесса управленческого труда и видов контроля, этапов контроля и мотивационного процесса управленческого труда. Подробно рассмотрены виды контроля, при которых мотивация управленческого труда носит позитивный характер, то есть мотиватором. Также материал представлен графически. Предложены рекомендации, при которых контроль превращается в инструмент мотивации управленческого труда. Поскольку руководитель самостоятельно будет осуществлять контроль над личным мотивационным процессом, то предложенные рекомендации позволят конструктивно подойти к данной проблеме. Разработана схема контроля как инструмента мотивации управленческого труда. Данная схема отражает взаимосвязь этапов мотивации управленческого труда и этапов процесса контроля на предприятии. А также демонстрирует влияние на поставленные и достигнутые цели мотивационного процесса руководителя и, как следствие, влияние на достижение целей предприятия через удовлетворение новых мотивационных потребностей. Предложения, изложенные в статье, могут быть внедрены в практику предприятий.

Ключевые слова: контроль; этапы контроля; виды контроля; мотивационный процесс.

CONTROL AS AN INSTRUMENT OF MOTIVATION OF ADMINISTRATIVE WORK

Abstract

This article considers analysis of control as an instrument of motivating administrative work. Control is such an aspect of management that must be included into the process of motivation of subordinates, not only in their work. With the help of analytical methods correlation is analysed between motivational process of administrative work and kinds and stages of control. In particular kinds of control where motivation of administrative work has positive character are analysed in detail. Also the material is analysed in graphical form. We suggest recommendations which turn control into an instrument of motivating administrative work. Since managers will implement control of individual motivational process on their own, the suggested recommendations will enable them to treat this problem constructively. We worked out the scheme of control as an instrument of motivating administrative work. The given scheme shows connection between stages of motivation and stages of the process of control at an enterprise. It as well demonstrates the influence on the set and achieved goals of the manager and as a consequence influence on the achievement of goals of the enterprise through satisfaction of new motivational needs. Suggestions given in the article can be practically introduced at enterprises.

Keywords: control; stages of control; kinds of control; motivation process.

JEL classification: M50, M54

...Якщо менеджер не здатний контролювати себе,
то не зможе контролювати інших...
Дж. Адаїр

Вступ

Контроль за процесом і результатом – одна із найважливіших управлінських задач. Контроль – це та професійна послуга, яку керівник повинен надавати своїм співробітникам і, зокрема, собі для ефективного виконання поставлених цілей. Він подвійно мотивований, тому що повинен уберегти від втрат. Саме тому контроль повинен містити поточне спостереження за ходом роботи й аналіз її результатів. Інакше не можна забезпечити якісне виконання цілей і задач, що стоять перед організацією. Контроль за гнучкого алгоритму управління не може диктуватися підозрілістю. Він повинен визначатися люб'язністю та турботою і виходити з розуміння того, що помилки властиві всім людям і що при розумно організованому контролі більшість людей здатні досягти гарних результатів. Крім фіксування недоліків чи будь-яких вад, контроль повинен помічати і відзначати добре зроблену роботу, яка часто, на жаль, залишається непоміченою [5, с. 17].

Тому важливо сформулювати таку систему контролю управлінської праці, яка буде стимулювати її діяльність, а не стримувати.

Питання контролю цікавили багатьох зарубіжних і вітчизняних учених. Зокрема, такі фахівці, як М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі розглядали контроль як розробку стандартів і критеріїв; П. Друкер зазначав, що контроль і визначення напрямків – це слова синоніми. Д. Адаїр обґрунтував вибір методів контролю. М. Кордуель увів поняття зворотного зв'язку, а К. Клок і Дж. Голдсміт демократизували його. Також на вивчення цього питання значну увагу звертали і вітчизняні вчені, такі, як Кредісов А. І., Мостенська Т. Л., Мартиненко Н. М., Янчевський В. Г., Хміль Ф. І., Шпалівський В. В. Кредісов А. І. пропонує розглядати контроль як спостереження за управлінською діяльністю. Мостенська Т. Л. розробила принципи, якими повинен керуватися менеджер для ефективного контролювання. Мартиненко Н. М. зазначає, що менеджер повинен індивідуально підходити до процесу контролювання. Янчевський В. Г. визначив фактори, які впливають на результативність контролю. Хміль Ф. І. запропонував відмінити контроль на ТОП-рівні, що дасть змогу покращити результативність діяльності працівників. [4, с. 118] А Шпалівський В. В. розглянув типові помилки керівників при контролюванні. [5, с. 17]

Проте, як побудувати гнучку і просту у виконанні систему контролю мотивації управлінської праці, і, головне, яким чином контроль зробити мотиваційним інструментом – це питання залишається відкритим.

Мета статті

Метою написання статті є побудова системи контролю, яка буде стимулювати мотивованість управлінської праці.

Виклад основного матеріалу

Контроль – це процес, за допомогою якого менеджер встановлює відхилення фактичних результатів від тих, які він планував отримати під час прийняття рішення. Це особливий вид діяльності в організації, зосереджений на спостереженні за процесом управління та на його оцінюванні [4, с. 117].

Контроль – це постійний процес, що реалізується в різних формах [5, с. 18].

О. Стахів запропонував наступний алгоритм аналізу системи мотивації (схема 1) [3, с. 8]:

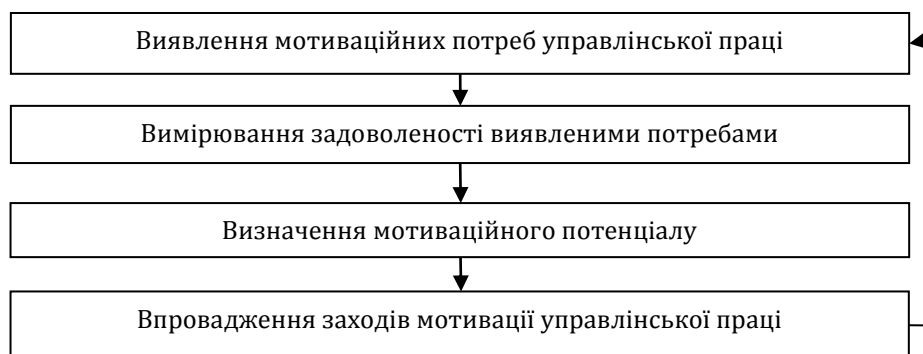


Рис. 1. Система мотивації

На кожному етапі мотиваційного процесу необхідно здійснювати контроль. Але контроль повинен мотивувати діяльність керівників. Розглянемо види контролю, коли він є мотиватором.

Взаємозв'язок мотиваційного процесу та видів контролю (рис. 1).

Види контролю [2, с. 17]:

1 Плановий контроль необхідно здійснювати на всіх етапах мотиваційного процесу, оскільки кожен етап повинен мати свій чіткий алгоритм і за його ефективним виконанням необхідно спостерігати. Він має мотиваційний характер, бо керівник самостійно здійснює контроль за власним мотиваційним процесом.

2 Оперативний контроль є доцільним тільки на першому і четвертому етапах мотиваційного процесу, оскільки його застосовують при перевірці окремих даних. Це найбільш важливо на етапі виявлення мотиваційних потреб і впровадження заходів для задоволення цих потреб. Цей вид контролю є мотиваційним, оскільки керівнику важливо знати, що його потреби будуть задоволені.

3 Спонтанний контроль є демотиватором, оскільки суб'єкти управлінської праці здатні самостійно наглядати за мотиваційним процесом. Тому не доцільно переривати налагоджений процес. Оскільки він може відбутися в будь-який момент на будь-якому етапі, його зобразимо штриховою лінією.

4 Епізодичний контроль здійснюється на певних етапах мотиваційного процесу управлінської праці. Цей вид контролю є мотиваційним, якщо керівник вважає доцільним проконтролювати той чи інший етап мотиваційного процесу. Оскільки він має нестійкий характер зображаємо його штриховою лінією.

5 Взаємний контроль є хорошим мотиватором, оскільки суб'єкти управлінської праці обмінюються досвідом при здійсненні мотиваційного процесу на різних рівнях управління. 2 і 3 етапи мотиваційного процесу є найбільш актуальними для цього.

6 Самоконтроль – контроль, коли керівник самостійно контролює кожний етап мотиваційного процесу управлінської праці. Це є найкращим мотиватором, адже сам керівник зацікавлений в отриманні максимального результату. Цей вид контролю потрібен на всіх етапах мотиваційного процесу.

Відобразимо взаємозв'язок видів контролю і етапів мотиваційного процесу графічно на рис. 1.

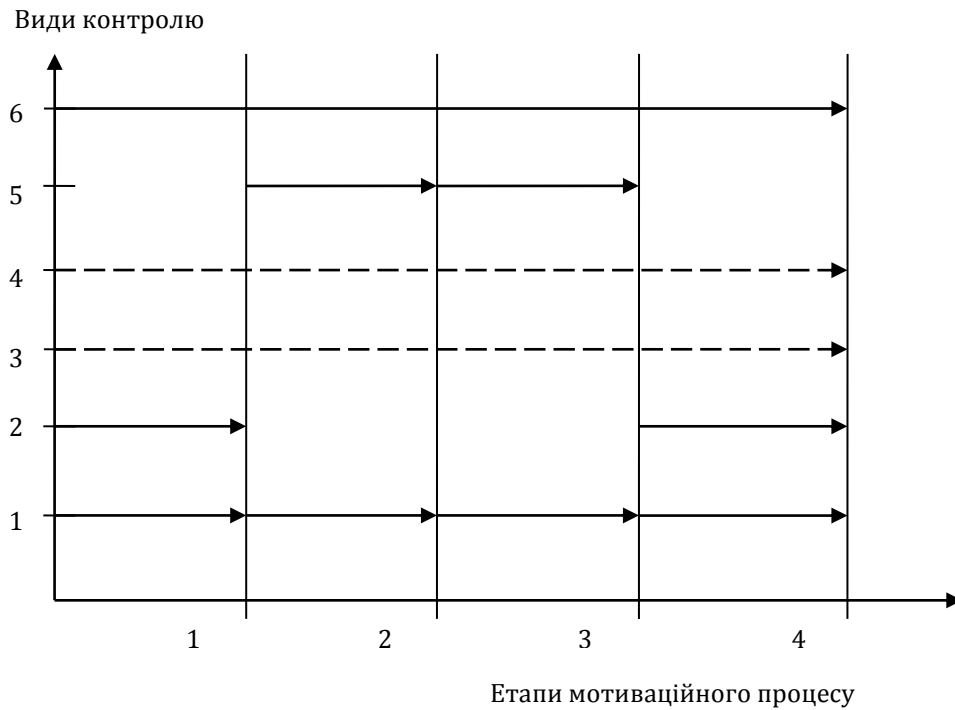


Рис. 1. Взаємозв'язок видів контролю і етапів мотиваційного процесу

Також існує попередній, поточний і заключний види контролю. [1, с. 128] Розглянемо їхній взаємозв'язок з мотиваційним процесом і визначимо, коли контроль є мотиватором.

Попередній контроль є доцільним на етапі виявлення мотиваційних потреб управлінської праці, оскільки необхідно встановити всі потреби, що стримують діяльність управлінської праці.

Поточний контроль є необхідним на двох етапах: вимірювання задоволеності виявленими потребами і визначення мотиваційного потенціалу. Є ефективним, оскільки керівник ранжує потреби, які необхідно задовольнити, і визначаються способи вирішення проблеми.

Заключний вид контролю є доцільним на четвертому етапі: впровадження заходів мотивації управлінської праці. Необхідно перевірити чи запропоновані заходи мають позитивну динаміку.

Взаємозв'язок видів контролю і етапів мотиваційного процесу управлінської праці зображено на рис. 2.

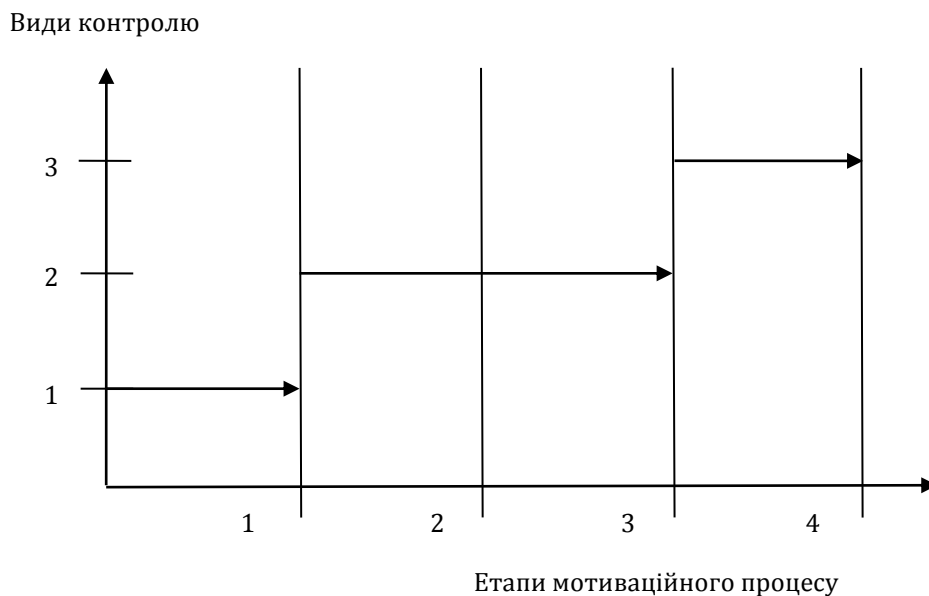


Рис. 2. Взаємозв'язок видів контролю і етапів мотиваційного процесу

Також є етапи контролю [1, с. 127]:

- 1 Установлення стандартів і критеріїв (виявлення мотиваційних потреб управлінської праці і вимірювання задоволеності виявленими потребами);
- 2 Оцінка виконання (вимірювання задоволеності виявленими потребами і визначення мотиваційного потенціалу);
- 3 Зіставлення реальних результатів із стандартами і критеріями (визначення мотиваційного потенціалу);
- 4 Визначення потреб у корективах (визначення мотиваційного потенціалу і впровадження заходів мотивації управлінської праці).

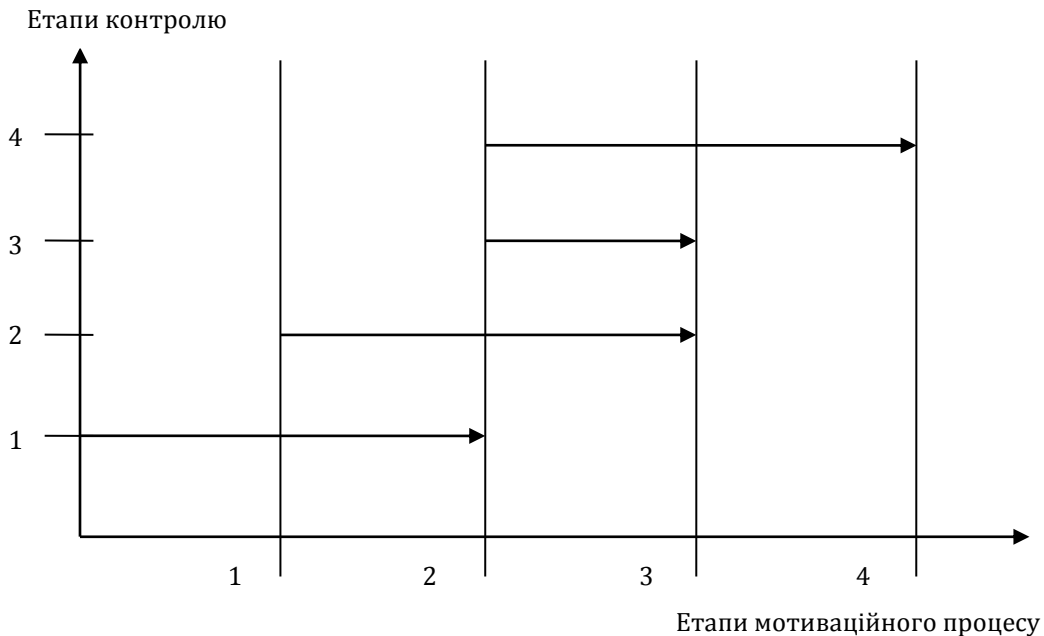


Рис. 3. Взаємозв'язок етапів контролю і етапів мотиваційного процесу

Розглянемо рекомендації [2, с. 21], при яких контроль перетворюється на інструмент мотивації управлінської праці.

1. Контроль – не перевірка чи інспектування. Контроль – це процес.
2. Контроль не повинен обмежуватися інцидентами, він повинен бути регулярним і не несподіваним.
3. Не варто контролювати все – тотальний контроль породжує недбалість, але не повинно бути неконтрольованих ділянок роботи.
4. Вимоги контролю не повинні перевищувати можливості контролюваного.
5. Контроль повинен носити функцію «методичного сервісу». Необхідно пропонувати і обговорювати шляхи виправлення недоліків, виявлених за результатами контролю.
6. Контролюючи, треба прагнути не лише виявляти упущення і недоліки, але й бачити позитивне, підкреслювати успіхи, показувати перспективи розвитку.
7. Бути гнучкими, використовувати різні форми контролю з урахуванням як особливостей особистості контролюваного, так і результатів його праці.
8. Даючи рекомендації керівникам різних рівнів управління за результатами контролю, звертати увагу на викладення причин їх виникнення.
9. Контролюючи, слід дотримуватися етики людських відносин. Дотримуватися дружнього, товариського тону спілкування при контролі.
10. Не плутати цілі із засобами. Не вважати, що високої якості можна домогтися тільки шляхом контролю. Контроль не самоціль, а тільки один із засобів управління якістю.
11. Демократизація, гуманізація партисипативного управління сучасними організаціями дозволять ефективно використовувати контроль як спосіб мотивації особистісного розвитку керівників.

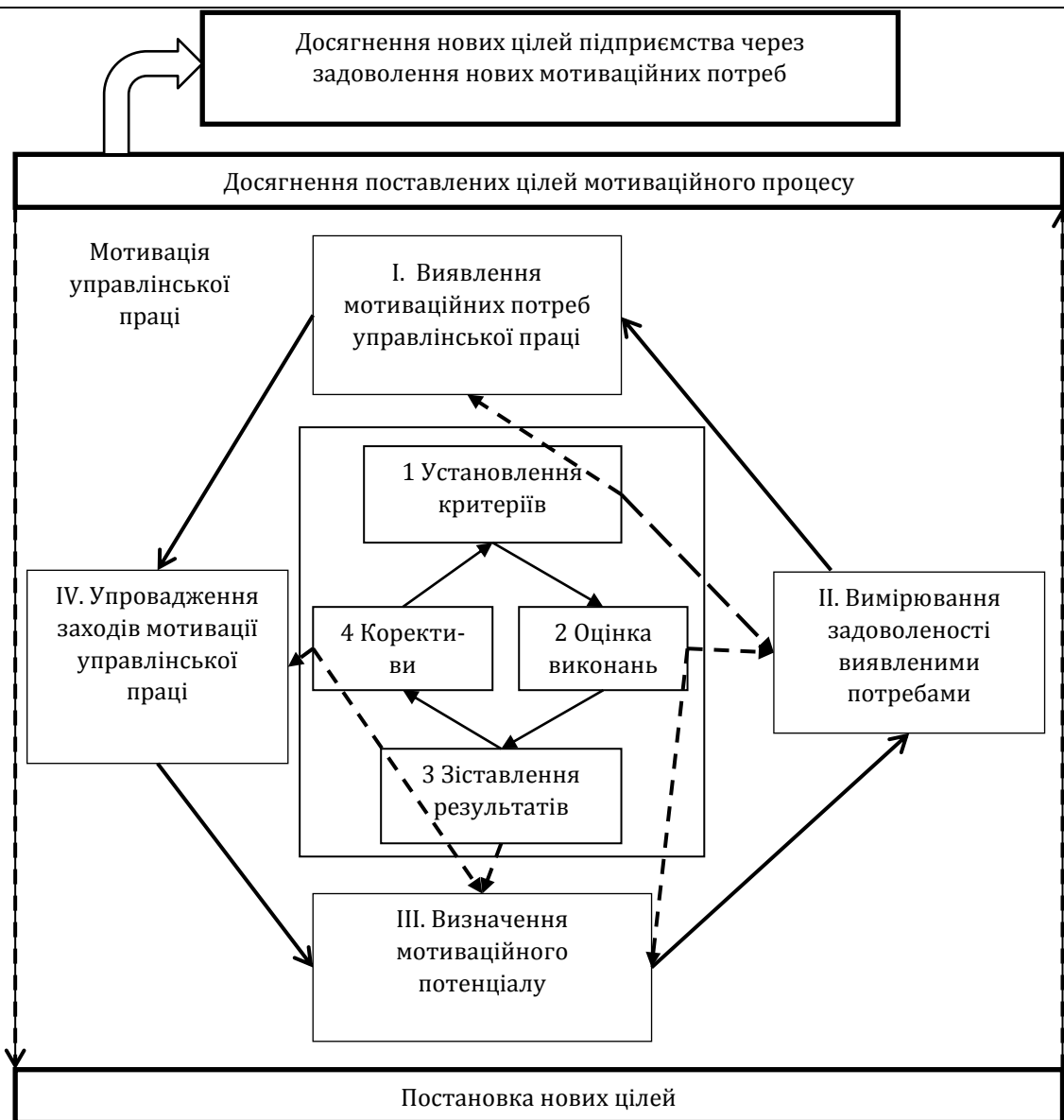


Рис. 4. Схема контролю як інструменту мотивації управлінської праці

Отже, ця схема відображає взаємозв'язок етапів контролю і етапів мотиваційного процесу управлінської праці. А також їхній вплив на досягнення цілей підприємства через задоволення мотиваційних потреб керівників.

Висновок та перспективи подальших розвідок у цьому напрямку

Контроль є необхідним елементом управлінської діяльності. Він має бути всеохоплюючим і мотивуючим одночасно. Система контролю повинна мати чіткі стратегічні напрями. Сучасна система контролю повинна бути спрямована не на виявлення, а на попередження помилок.

При розгляді контролю мотивації управлінської праці прослідковується особливий характер контролю, оскільки керівник здійснює самомотивацію, самоконтроль і саморегулювання своєї управлінської діяльності. Необхідно гармонійно поєднувати види і етапи контролю з етапами мотивації управлінської праці. Тоді мотиваційний процес носитиме позитивний характер.

Список літератури

1. Кузьмін, О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту [Текст]: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник – Л.: Інтеллект Захід, 2002. – 228с.
2. Впровадження системи мотивації персоналу та здійснення мотиваційного моніторингу: [Електронний ресурс] / О. В. Стахів // Проблеми системного підходу в економіці підприємств. – 2008. – Т. 3, № 7. – Режим доступу до журн.: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPSAE/article/view/4108>

-
3. Топоров, М. І. Контроль як спосіб мотивації: [Електронний ресурс] / М. І. Топоров. – Режим доступу: <http://rudocs.exdat.com/docs/index-240383.html>.
 4. Чайка, Г. Л. Праця менеджера в системі управління [Текст] : навч. посіб. / Г. Л. Чайка. – К. : Знання, 2011. – 469 с.
 5. Шпалінський, В. В. Психологія управління [Текст] : навч. посіб. [для кер. навч. закл.] / В. В. Шпалінський, К. А. Помазав – Харків: Ранок, 2002. – 128 с.

References

1. Kuzmin, A. E. & Melnyk, O. G. (2002). *Theoretical and Applied Management Principles*. Lviv : Intelligence West.
2. Stakhiv, O. V. (2008). *Implementation of staff motivation and motivational exercise monitoring. Problems of a systematic approach to the economy enterprises*, 3(7). Retrieved April 15, 2014, from <http://jrnل.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/view/4108>.
3. Toporov, M. I. *control as a means of motivation*. (n.d.). Retrieved April 15, 2014, from <http://rudocs.exdat.com/docs/index-240383.html>.
4. Chayka, G. L. (2011). *Work Manager in the management*. Kyiv : Knowledge.
5. Shpalinsky, V. V. Pomazayev, K. A. (2002). *Psychology of Management*. Kharkiv : Ranok.

Стаття надійшла до редакції 26.03.2014 р.