

КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Цитати до теми для роздумів, мотивації та натхнення. Яку проблему контролю, на Вашу думку, ілюструють ці цитати?

«Директор така сама людина, як і всі інші, тільки він про це не знає» (Реймонд Чандлер, американський письменник-реаліст і кіносценарист).

«Щоб знайти спільну мову з керівником, потрібно стати його шефом» (Владимир Георгієв, болгарський учений, мовознавець і укладач словників й енциклопедій, академік).

«Треба створити відмінну команду і дати всім членам можливість йти за своїми інстинктами. Люди працюють краще, коли відчувають свободу і знають, що їм довіряють» (Анна Вінтур, британська журналістка, головна редакторка американського видання журналу Vogue, офіцерка Ордону Британської імперії).

2. Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку

Чи може жорсткий контроль з боку керівництва бути неефективним і призводити до погіршення результатів праці? За яких умов?

Чому важливо встановлювати обґрунтовані стандарти?

3. Практичне завдання

Визначіть, які можливі недоліки системи контролю у таких ситуаціях:

1. 10% продукції цього місяця було бракованої внаслідок неправильного використання устаткування;
2. в процесі приготування до переговорів з іноземними партнерами виявилось, що нещодавно прийнятий на роботу офіс-менеджер не володіє англійською мовою на потрібному рівні;
3. на даний момент на виробництві працює 10 нових працівників, перевитрати сировини порівняно з плановими показниками становлять 5%;
4. зафіксовано вдвічі більше порушень трудової дисципліни поточного року порівняно з минулим;
5. незважаючи на те, що прибуток організації у звітному році нижчий на 200 тис. грн від запланованого показника, аналізу причин відхилень не зроблено.

4. Кейс для аналізу

Приватна косметична клініка «Елегія», яка існує на ринку понад п'ять років і заснована на власності трудового колективу колишньої державної поліклініки від збанкрутілого проектного інституту, щораз частіше почала стикатись із проблемами у веденні бізнесу.

На початку діяльності все йшло добре. Молодий енергійний директор швидко зорієнтувався у ситуації та знайшов власну, доволі прибуткову нішу на ринку послуг. Запропоновані послуги за невисокими цінами мали попит у молоді та жінокрізного віку. Заробітна плата була високою, тому персонал був мотивованим, працював із завзяттям. Проте з часом, оскільки чи не кожен лікар сформував коло «власних» клієнтів, частина коштів від наданих їм послуг не потрапляла безпосередньо у бюджет клініки.

Отримувані для роботи медпрепарати та ліки не завжди були належної якості, тому доводилося самостійно шукати якісні, переважно імпорتنі, складники, опрацьовувати літературу та розробляти рецепти ефективних масок.

Довіряючи підлеглим, керівництво не контролювало час і тривалість робочого часу лікарів, лояльно ставилося до тривалих перерв у роботі окремих працівників. Окремі скарги на якість послуг певних лікарів виглядали як непорозуміння.

І їх не сприймали серйозно. Внаслідок цього за 2–3 роки прибутки клініки впали на 60%, зарплата персоналу знизилася на 45%, довелося скоротити 20% працівників.

Запитання до кейсу

Які помилки в управлінні призвели до виникнення зниження прибутковості клініки?

Які заходи з метою запобігання банкрутству клініки слід вжити керівництву негайно?

Яку б систему та процедуру контролю Ви запропонували для впровадження у клініці?

Які об'єкти контролю потребують, на Ваш погляд, підвищеної уваги?

5. Корисна інформація

Тоні Блер завжди одягав одне і те ж взуття в Палаті громад під час «Питань прем'єр-міністру». Під час президентської кампанії Барак Обама за традицією грав у баскетбол в день виборів. Наше бажання контролювати ситуацію настільки велике, а відчуття реальності контролю настільки приємне, що часто ми поведимося так, наче контролюємо те, що контролювати неможливо. Прагнення вплинути на стан справ – одна з фундаментальних потреб людини. Значна частка нашої поведінки, починаючи з дитинства, – просто відображення цієї схильності до контролю. Малюки верещать від задоволення, коли руйнують піраміду з кубиків, кидають м'ячик або намазують собі голову клеєм. Чому? Тому що вони змогли це зробити самі, ось чому.

Ми народжуємося з прагненням усе контролювати і по-кидаємо цей світ точно так же. Коли ми втрачаємо здатність контролювати ситуацію, це викликає сум, пригніченість, стрес. А іноді й смерть.

У недавньому експерименті дослідники дали жителям будинку престарілих кімнатні рослини. Половині

стареньких вони сказали, що ті повинні дбати про рослину (їх назвали групою з високим контролем), а іншим повідомили, що хтось один із персоналу нестиме відповідальність за вазон (їх назвали групою з низьким контролем). Через шість місяців з другої групи померли 30%, з першої групи – 15%.

Щоб перевірити ці результати, провели друге дослідження в тому ж будинку для літніх людей. Студенти-добровольці почали регулярно відвідувати людей похилого віку. Члени першої групи могли контролювати час відвідувань і їх тривалість, а члени другої групи – ні. Через два місяці учасники першої групи почали відчувати себе набагато щасливішими, здоровішими і активнішими і вживали менше ліків, ніж члени другої групи. На цьому етапі експерименту дослідники з'ясували, що хотіли, і припинили експеримент (а також відвідування). Через кілька місяців померла більшість членів першої групи.

Переваги емоційної потреби в контролі також очевидні в роботі. В процесі одного відомого дослідження дві групи людей збирали пазли і редагували текст на фоні гучних безладних звуків. Першу групу залишили одну в кімнаті, а учасникам другої дали кнопку, на яку можна було натиснути, щоб вимкнути звук. В результаті друга група збрала в п'ять разів більше пазлів і допустила менше помилок під час редагування, водночас жоден член другої групи не натиснув на кнопку. Для них головним було знати, що вона поруч і що вони можуть контролювати процес.

Компанія Toyota застосувала цей принцип у своїй легендарній виробничій системі, в якій команди робочих розпоряджаються своїм виробничим процесом. Будь-який робітник може потягнути за трос і зупинити виробництво, якщо бачить, що щось треба виправити. За трос рідко хто тягне. Факту його існування та можливості контролю – цілком достатньо.

Компанія Porsche теж розуміє цю потребу в контролі. На заводі в Німеччині виробнича лінія має одну важливу особливість, яка відрізняє її від аналогічної у конкурентів. Замість того, щоб пускати автомобіль по конвеєру перед групою людей, кожна з яких додає якусь частину, одна особа проводить весь процес від початку до кінця. Робочі повністю контролюють і відповідають за якість автомобіля, і, якщо знає-те, де шукати, знайдете на кожному автомобілі Porsche знак того механіка, який зробив її. Механіки, що збирають машини Porsche, дуже пишаються своєю роботою, і в підсумку машини Porsche вважаються дуже навіть хорошими.

6. Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку

1. Чи взаємопов'язані регулювання і контроль?
2. Чи вважаєте Ви доречним виділення регулювання як окремої функції управління? Чому?
3. Чому необхідно періодично переглядати стандарти?

7. Кейс для аналізу

Наталя працює керівником відділу маркетингу у великій IT-компанії «Gidital-time». Під час проведення тематичних виставок і семінарів у неї постійно виникають конфлікти з менеджерами відділу продажів. Суть конфлікту в тому, що, на думку менеджерів відділу продажів, відділ маркетингу надає надто мало інформації для проведення ефективних продажів.

Генеральний директор компанії поспілкувався віч-на-віч із підлеглими. Ось, що Він почув.

Олександр (директор відділу продажу): «Мені відділ маркетингу нічого не дає. Спробуйте за даними роботи відділу маркетингу виконати план продажу – немає ні нормальної бази клієнтів, дані не оброблені, не проведений аналіз ринку. Все доводиться виконувати самостійно. За результатами останніх великих угод можна зробити висновок, що ані участь нашої компанії у виставках, ані робота відділу маркетингу не сприяли укладенню вдалих контрактів. От якби нам дали аналіз діяльності конкурентів, тоді це допомогло б роботі».

Станіслав (регіональний менеджер відділу продажу): «Після проведення виставок інформація про потенційних клієнтів у відділі маркетингу залишається необроблена на довгий час. На питання, чому дотепер немає даних, відділ маркетингу відповідає, що здійснюється їх аналіз. А коли інформація приходить, то ми вже самостійно все зробили і договори підписуються повним ходом. Загалом, ніякої допомоги».

Оксана (менеджер відділу маркетингу): «Від відділу продажів приходять заявки на бази даних. Але за їх параметрами і вимогами для складання повноцінної бази даних необхідно чотири місяці. Ми даємо їм дані про фірми, які цікавляться нашою продукцією, але ж вони туди взагалі не телефонують. Клієнти дзвонять знову до нас з проханням надіслати фахівця з презентацією».

Запитання до кейсу

1. Які головні причини конфлікту між відділом маркетингу та відділом продажу, на Ваш погляд?
2. Які недоліки в управлінні могли спровокувати цей конфлікт?
3. Як генеральний директор компанії має зреагувати на конфлікт? Які шляхи його вирішення?
4. Які види регулюючого впливу варто вжити: стабілізуючий, розпорядничий чи дисциплінарний?
5. Як можна поліпшити співпрацю між відділами маркетингу та продажу?