

**УДК 005.584**

**Ірина Романівна ПОПАДИНЕЦЬ**

аспірант 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](mailto:ineu@nung.edu.ua)

Телефон: +034272-71-38

## ***КОНТРОЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ***

### ***Анотація***

У роботі розглянуто аналіз контролю як інструменту мотивації управлінської праці. Проаналізований взаємозв'язок мотиваційного процесу та видів контролю, етапів контролю і мотиваційного процесу. Запропоновані рекомендації при яких контроль перетворюється на інструмент мотивації управлінської праці. Розроблено схему контролю як інструменту мотивації. Пропозиції, викладені у статті, можуть бути впровадженні в практику підприємств.

**Ключові слова:** *контроль, етапи контролю, види контролю, мотиваційний процес.*

**Ірина Романівна ПОПАДИНЕЦЬ**

# ***КОНТРОЛЬ КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА***

## ***Аннотация***

В работе рассмотрен анализ контроля как инструмента мотивации управленческого труда. Проанализирована взаимосвязь мотивационного процесса и видов контроля, этапов контроля и мотивационного процесса. Предложенные рекомендации, при которых контроль превращается в инструмент мотивации управленческого труда. Разработана схема контроля как инструмента мотивации. Предложения, изложенные в статье, могут быть внедрены в практику предприятий.

**Ключевые слова:** *контроль, этапы контроля, виды контроля, мотивационный процесс.*

**Iryna Romanivna Popadynets**

Post-graduate Department of Management and Administration  
Ivano- Frankivsk National Technical University of Oil and Gas  
Karpatska str., 15, Ivano- Frankivsk, 76019, Ukraine

E-mail: [ineu@nung.edu.ua](mailto:ineu@nung.edu.ua)

Phone: +034272-71-38

## ***CONTROL AS AN INSTRUMENT OF MOTIVATION ADMINISTRATIVE WORK***

### ***Abstract***

This work analyzes control as an instrument of motivation administrative work. Analyzed the correlation of motivation process and kinds of control, stages of control and motivation process. Proposed the recommendations in which control is transformed into an instrument of motivation administrative work. The scheme works out control as an instrument of motivation. Proposals set out in article can be implemented in practice of enterprises.

**Keywords:** *control, stages of control, kinds of control, motivation process.*

## **JEL Classification: M 50, M 54.**

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

Дж. Адаїр

### **Вступ.**

Контроль за процесом і результатом - одна з 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 включати 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 сформувати таку систему контролю управлінської праці, яка буде стимулювати її діяльність, а не стримувати.

Питання контролю цікавили багатьох зарубіжних і вітчизняних учених. Зокрема, такі учені як М. Мескон, М. Альберт, 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 ввів поняття зворотного зв'язку, а К. Клок і Дж. Голдсміт демократизували зворотній зв'язок. Також, вивченню даного питання значну увагу приділили 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 TOP-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.

**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]:

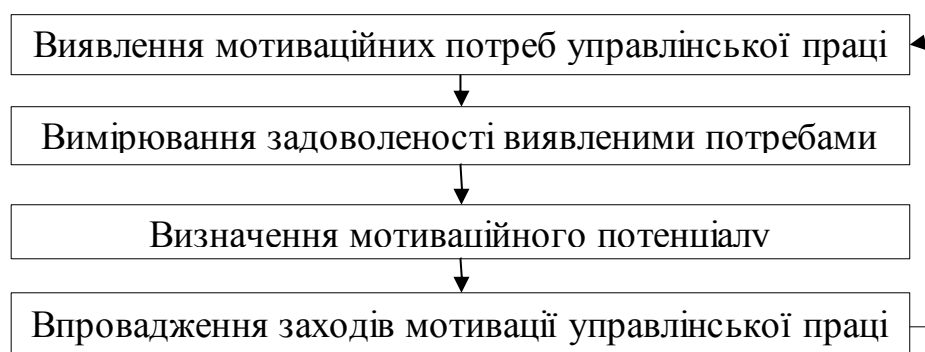


Схема 1- Система мотивації

На кожному етапі мотиваційного процесу необхідно здійснювати контроль. Але контроль повинний 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, кожний етап мотиваційного процесу повинен мати свій чіткий алгоритм і за його ефективним виконання необхідно спостерігати. Він носить мотиваційний характер, так як 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. Даний вид контролю є мотиваційним, оскільки керівнику важливо знати що його потреби будуть задоволені.

3 Спонтанний контроль є демотиватором, оскільки суб'єкти управлінської праці здатний самостійно наглядати за мотиваційний процес. Тому не доцільно переривати налагоджений процес. Так як 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. Даний вид контролю є мотиваційним, якщо керівник вважає доцільним проконтролювати той чи інший етап мотиваційного процесу. Так як він носить не стійкий 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 керівник самостійно контролює кожний етап мотиваційного процесу управлінської праці. Це є найкращим мотиватором, адже сам

керівник зацікавлений в отриманні максимального результату. Даний вид контролю потрібний на всіх етапах мотиваційного процесу.

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

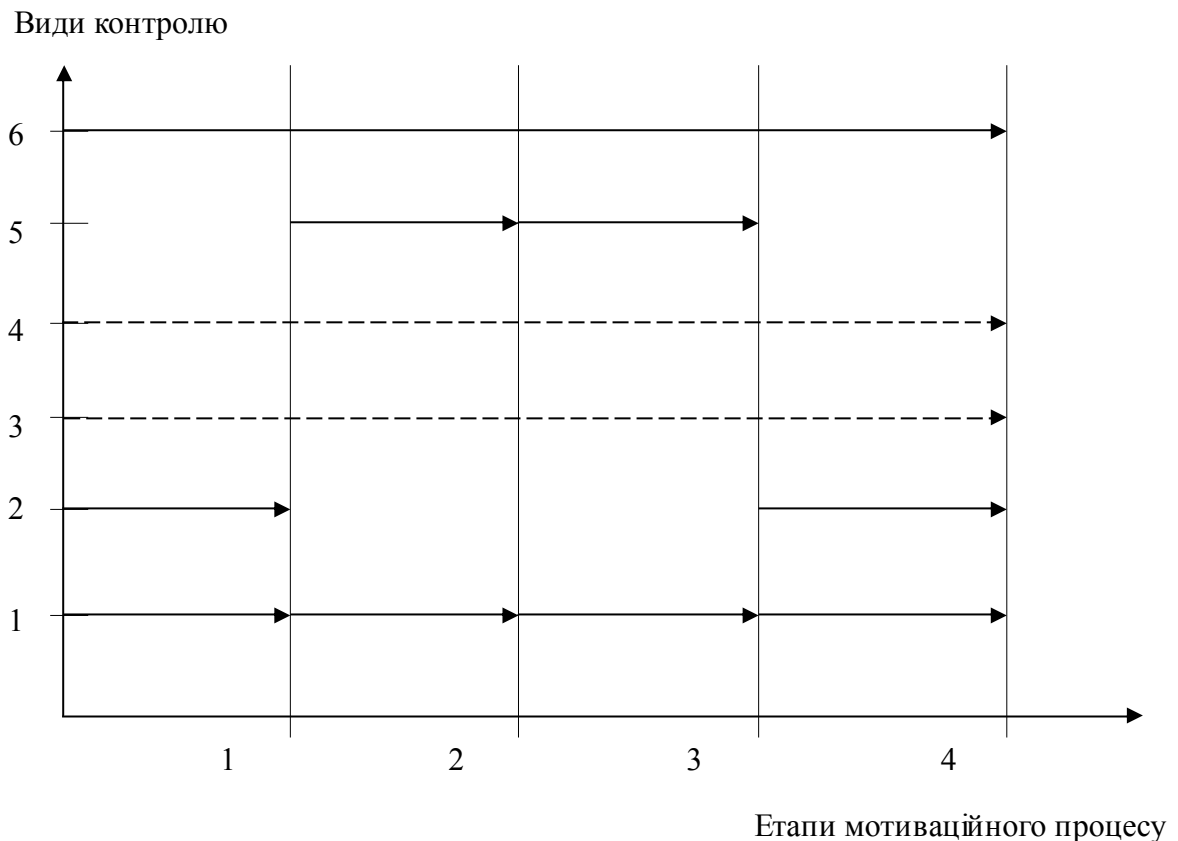


Рис. 1. Взаємозв'язок видів контролю і етапів мотиваційного процесу

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 ранжирує потреби, що 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.

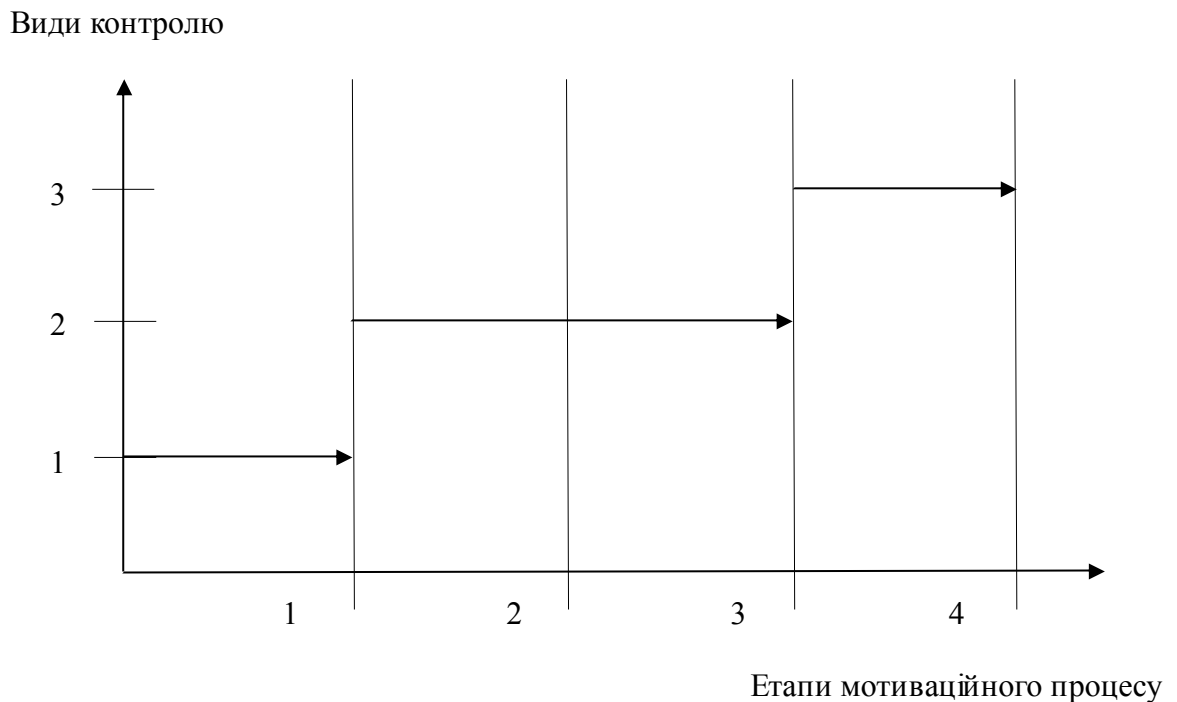


Рис. 2. Взаємозв'язок видів контролю і етапів мотиваційного процесу

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).

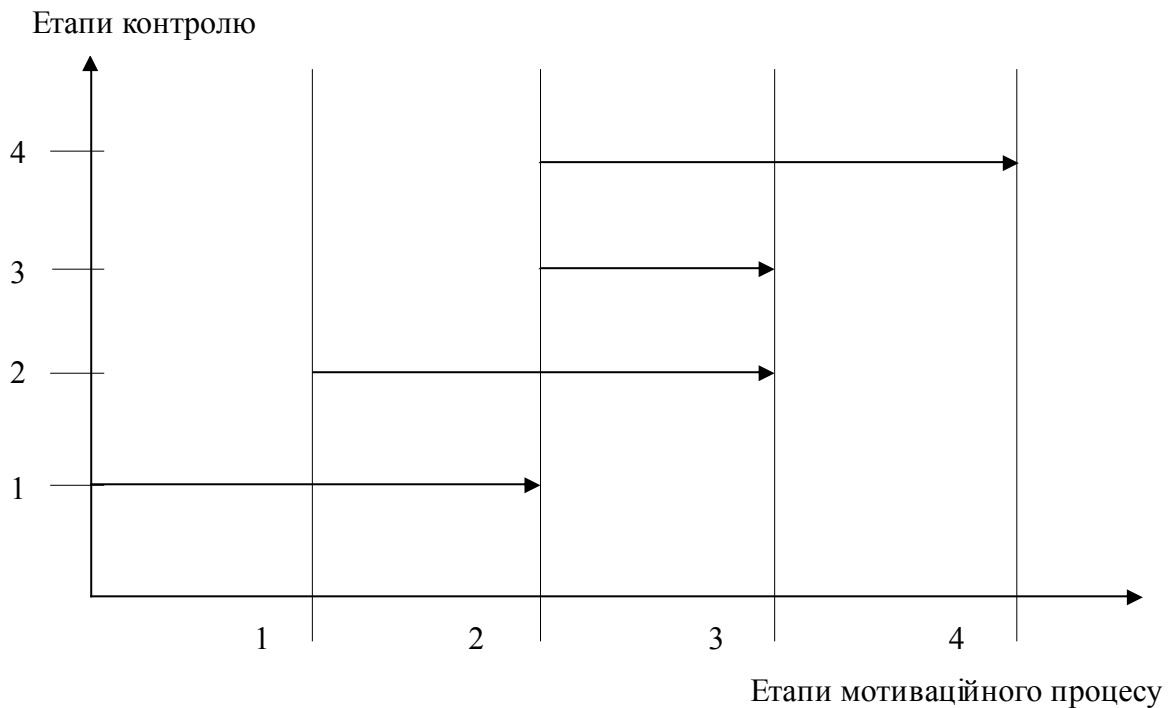


Рис. 3. Взаємозв'язок етапів контролю і етапів мотиваційного процесу.

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 прагнете 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 обговорюйте 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, приділяти увагу викладу причин їх виникнення.



9. Контролюючи, слід дотримуватися етику 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.

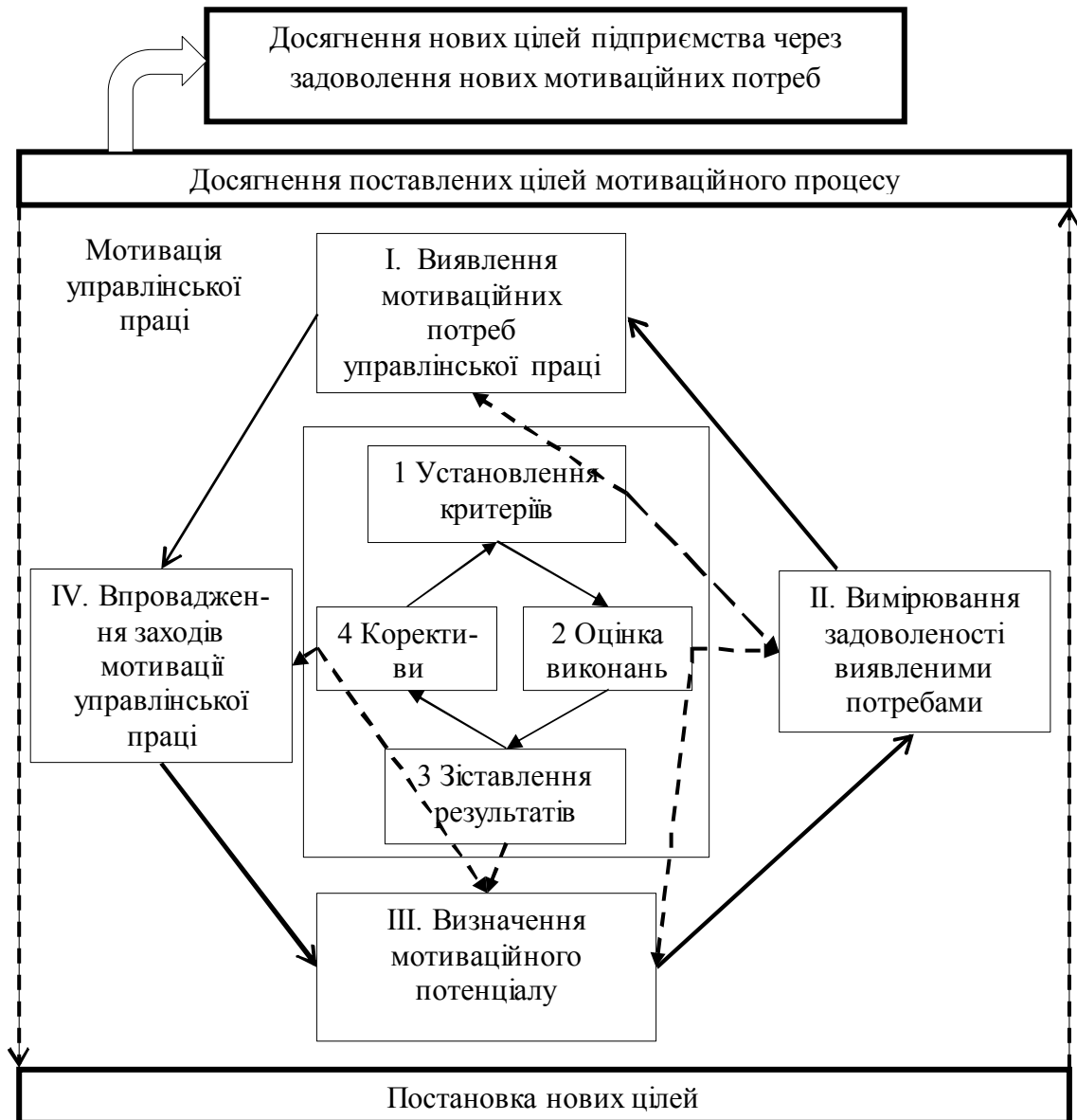


Рис. 4. Схема контролю як інструменту мотивації управлінської праці

Отже, дана 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 гармонічно поєднувати види і етапи контролю з етапами мотивації управлінської праці. Тоді мотиваційний процес носитиме позитивний характер.

### ***Список літератури***

1. Кузьмін О. Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект Захід», 2002. – 228с.

2. М. І. Топоров Контроль як спосіб мотивації [Електронний ресурс].: // Режим доступу: <http://rudocs.exdat.com/docs/index-240383.html>

3. Стахів О. В. Впровадження системи мотивації персоналу та здійснення мотиваційного моніторингу [Електронний ресурс].: Проблеми системного підходу в економіці підприємств. Том 3, № 7 (2008) // Режим доступа: [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-3/Stahiv\\_308.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-3/Stahiv_308.htm)

4. Чайка Г.Л. Праця менеджера в системі управління : навч. посіб. / Г.Л. Чайка. - К. : Знання, 2011. - 469 с.

5. Шпалінський В. В., Помазав К. А. Психологія управління: Навчальний посібник для керівників навчальних закладів, практичних психологів, вчителів та вихователів. - Харків: Веста: Видавництво «Ранок», 2002. - 128 с.

### ***References***

1. Kuzmin A.E., Melnyk A.G. (2002) *Theoretical and applied principles of management*. Lviv: Intellect West
2. M.I. Toporov. Control as a means of motivation [electronic resource]. - Northwest school district. Children and Youth Centre "Northwest" // Access: <http://rudocs.exdat.com/docs/index-240383.html>
3. Stakhiv A. (2008) Introduction of staff motivation and motivational exercise monitoring [electronic resource]. Problems of a systematic approach to the economy enterprises. Volume 3, № 7 // Access mode: [http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-3/Stahiv\\_308.htm](http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-3/Stahiv_308.htm)
4. Chaika, G.L. (2011) *Work Manager in the management*. Kyiv: Knowledge/
5. Shpalinskyy V.V., Pomzav K.A. (2002) *Psychology of Management*. Kharkov: Vesta.

Стаття надійшла до редакції 26.03.2014 р.