

СИСТЕМА САМОКОНТРОЛЮ

Вперше в науковій літературі з господарського контролю в Україні розглядається проблема організації самоконтролю

Постановка проблеми. Самоконтроль є свого роду ідеалом всіх видів контролю. Ця проблема ще не є розв'язаною як з точки зору вимог теорії так і потреб практики. Йде мова зокрема про визначення поняття, сутності, сфери діяльності і місця самоконтролю в усій системі контролю, а також про аналіз його ефективності.

Викладення основного матеріалу дослідження. Сутність самоконтролю та механізм його здійснення. Самоконтроль займає окрему позицію в системі контролю. Це є "самодіючий контроль", який реалізовується автоматично. Його ознаки, що означають економічність і ефективність запобігання виникненню всіх аномалій призвели до того, що він став предметом зацікавленості як для теоретиків так і для практиків контролю. Одні та інші є в принципі згодні з тим, що необхідно зменшувати кількість різних контрольних ланок – натомість створювати механізм самоконтролю.

Термін "самоконтроль" розуміється по-різному, наприклад, контроль над самим собою, спостереження, контролювання власної праці, поведінки.

Прикладом може бути, виконання фінансового бухгалтерського контролю, без існування самоконтролю було б незвичайно важким або взагалі неможливе.

Самоконтроль – це свідомо здійснюваний суб'єктом процес, дякуючи якому він досягає узгодженості між власною діяльністю (результатом) і відповідним зразком. З цього поняття випливає судження, що для того, щоб процес міг здійснюватись, мають існувати вимірники і зразки (норми, стандарти), на основі яких працівник оцінює ступінь і правильність виконаного завдання.

З іншої сторони це буде "самоперевірка" під кутом зору узгодженості дій з прийнятими принципами, незалежно від того, чи їх реалізація забезпечена правовими санкціями, чи теж є справою морального відношення або так званої доброї роботи.

Потрібно додати, що самоконтроль функціонує, щоправда, не на всіх рівнях, однак принциповий його тягар знаходиться на найнижчому. На рівні підприємства це буде цілий колектив – кожний працівник у сфері власної діяльності і найближчого оточення.

Роль людини у процесі здійснення контролю. Людський фактор є основним елементом будь-якої системи контролю. Людина у суб'єктивному розумінні може реалізувати функції контролю у різному періоді в межах самоконтролю або ж, з точки зору на контрольну або керівну посаду, яку вона займає [С. 155].

Суттєвим моментом для контролю є відповідний підбір кадрів, які будуть його проводити. Адже на цьому етапі легко допустити багато помилок. Основою у підборі персоналу, який буде здійснювати контроль, має лежати відповідна освіта контролера. Важливим є те, щоб контролер знав принаймні стільки ж, а може навіть і більше, як і працівник, якого він контролює, з галузі даної діяльності. Знання необхідно розширювати, набутим під час роботи досвідом, а також удосконалювати і поповнювати. Професійний підхід до контролю є одним з найважливіших його принципів (положень). Більше того, контролер повинен мати схильність до праці за даним фахом (професією). Велику роль тут відіграє здатність правильно себе поводити у конфліктних, стресових ситуаціях.

У ході проведення контролю, особа, яка його здійснює, не повинна сприймати особу, яка контролюється, як підозрюваного або звинуваченого. Необхідно вислухати думки всіх сторін найбільш об'єктивним способом.

До інших характеристик, якими повинен керуватись контролер, необхідно віднести:

– незацікавленість – особа, яка здійснює контроль, не може діяти з метою досягнення фінансової або іншої матеріальної користі для себе, своєї родини чи знайомих;

– ретельність – особа, яка займає посаду контролера, не повинна допускати виникнення ситуації, за якої будь-які фінансові або інші зобов'язання перед зовнішніми особами або організаціями мали б вплив на виконання його контрольних обов'язків;

– відповідальність – за свої рішення і дії;

– відкритість – щодо рішень і дій, які виконує контролер (обґрунтування рішення, обмеження інформації лише у випадку, коли цього вимагає державне майно);

– чесність – особа, яка є контролером, зобов'язана повідомляти про існування будь-якого особистого інтересу, який пов'язаний з її службовими обов'язками.

У даній ситуації дуже суттєвим є питання – хто має бути контролером? Найчастіше на посади контролерів приймаються випускники вищих навчальних закладів економічного спрямування, які переважно спеціалізуються на економіці підприємств. Роботодавці також звертають увагу на управлінські здібності, вміння планувати і аналітично мислити, добру організацію праці, а інколи й на знання галузі, в якій функціонує фірма.

Багато людей реагують на контроль негативно. Частою поведінкою є недостатнє надання інформації щодо результатів діяльності. Інформація, яка доходить до контролера може бути сфальсифікованою або цілеспрямовано не надаватися вчасно. Синдром “все гаразд” може затирати реальний (зрозумілий) образ (вигляд) контролю. Конфлікти в організації викликають занадто високі норми. Вони діють стресогенно, викликаючи реакцію у вигляді страйків або саботажу.

Різниця між самоконтролем і контролем в загальному виникає з відповіді на питання хто і по відношенню до кого здійснюються контрольні дії, а також який вид норм і стандартів переважає в даному процесі?

У випадку самоконтролю суб'єкт сам по відношенню до себе застосовує контрольні дії, а їх виникнення обумовлене існуванням акцептованих зразків. Їх величина має характер особистих зразків, як, наприклад, норми поведінки, принципів, теорії, уявлення про ідеал діяльності. Серед акцептованих зразків є також внутрішнє, так зване вимагання і очікування оточення, які з певних поглядів вважаються важливими.

Можливість самооцінки є сильною психічною потребою кожної людини, а позитивний її результат суспільно підтверджений, тому спирається на об'єктивні вимірники, стає джерелом глибокого задоволення.

Принципи і умови самоконтролю. Здатність до самоконтролю в певній мірі є індивідуальною ознакою, однак залежить також від таких чинників, як: виховання, вплив середовища, вироблення визначених навиків і потреб, освіта і практичне привчання до виконання визначеної праці.

Так самоконтроль є в певному сенсі морально-виховною категорією, так як і категорія праксеологічно-дидактична.

Контроль, що реалізується в автоматичний спосіб найчастіше здійснюється за наступними принципами самоконтролю як самодіючої організованої системи:

- організація самоконтролю через відповідний процес складання, перевірки і обігу документів;
- поточне документування господарських станів і процесів, ведення добре організованої системи реєстрації;
- здійснення раціонального поділу праці;
- визначення шляху обігу документів через здійснення господарських операцій із з'ясуванням, хто і що початково контролює;
- виразний розподіл диспозиційних функцій від виконавчих і контрольних суб'єктів.

Основною умовою правильного функціонування самоконтролю є раціональна, пружна організація цілого підприємства. Не можна правильно організувати самоконтроль при існуванні важливих недоліків у сфері організації і управління. Недолік цих умов робить ефективність самоконтролю досить проблематичною, що тягне за собою необхідність повторення дій, а в кінцевому результаті не дає повної впевненості, щодо його ефективності.

Самоконтроль ґрунтується на аналізі своєї праці в наступних площинах:

- нормативній – в рамках якої потрібно було б дати відповіді на питання: чи є моя праця відповідна з обов'язковими правилами, чи враховує вказівки верхньої влади, чи ґрунтується на існуючих зразках, які характерні для даної праці?
- просторовій – чи інші роблять подібно, чи може краще, як перейняти методи “доброї роботи” до організації власної справи?
- часовій – чи існує досягнення у відношенні до попередніх періодів, чи використані експерименти, чи є передумови для подальшого коригування якості праці.

Аналіз власної справи може обмежуватись думками і можливими коригуваннями (на скільки це є можливо і доцільно), а також формулюванням зауважень і висновків на майбутнє.

Має значення також той факт, що самоконтроль працівників є найбільш економічний, тому що при невеликих матеріальних витратах можна отримати значний ефект. Потрібною є тільки воля, усвідомлення мети, мотивація, визначені організаційні зусилля і невелике навантаження додатковою працею, яка через певний період стає нормальною складовою організації власної праці. Самоконтроль є процесом саморегуляції і самовдосконалення.

Техніка самоконтролю. Серед різних технік самоконтролю можна виокремити дві, які найчастіше використовуються.

Перша, яка називається фотографія робочого дня, полягає в записі встановлених днів до послідовно виконаних операцій відповідно до схеми, що подана нижче. Підсумок результатів кільканадцяти або кілька десятків таких фотографій робить можливою оцінку.

Друга техніка, яка носить назву “моментального спостереження”, полягає на тому самому, тобто запис послідовно виконаних операцій, але в коротших часових термінах. Підсумок результатів багатьох таких спостережень, які виконуються в різних періодах (днях, тижні і так далі), дозволяє оцінювати і отримувати удосконалені висновки.

Проводячи самоконтроль, потрібно дбати про можливість повного представлення зібраних даних. Йде мова про те, щоб результати представляли нашу працю всесторонньо і широко, охоплювали довші часові проміжки, враховували різні напрямки, виключали нетипові періоди.

Як схилити кожного працівника до ефективної діяльності? Шляхами втілення цього завдання є мотивація і стала, інтенсивна виховна діяльність серед колективу.

Справна реалізація самоконтролю може мати місце в той час, коли кожний працівник, який виконує назначені йому завдання буде:

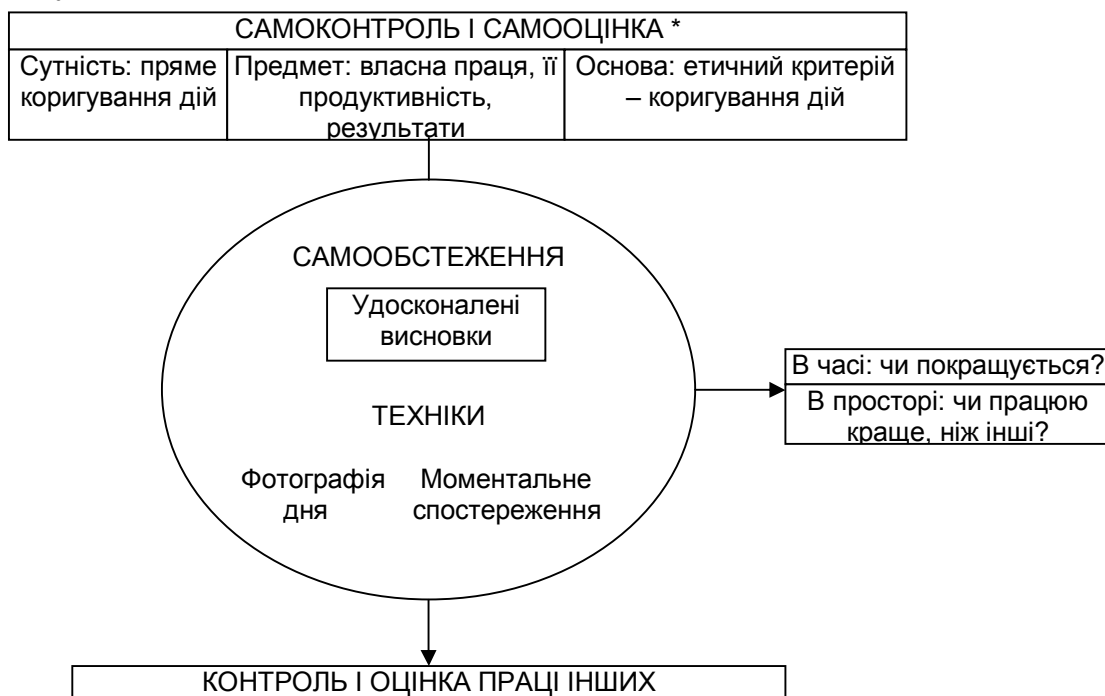
– орієнтуватися у взаємозв'язках і внутрішніх взаємозалежностях діяльності підприємства;

– знати, вимірники і показники (зразки), які є суттєвими для праці, що виконується, і рівня реалізації завдань, на підставі яких можна самому оцінювати рівень і правильність виконаних завдань, тобто порівняти досягнений стан з бажаним;

– отримувати інформацію, яка допомагає робити поточну перевірку послідовності виконаних завдань на його ділянці праці¹.

Самоконтроль є творчою діяльністю, яка дозволяє пізнати самого себе. Його метою, як і кожного контролю, є прогрес і поліпшення в певній сфері діяльності. Адже, самоконтроль, який так розуміється, є першим і принциповим підрозділом внутрішнього контролю, який втручається в різній мірі в індивідуальне і загальне життя підприємства.

Сутність і предмет самоконтролю представлена на рис. 1.



*не може оцінювати інших той, хто не зміг оцінити самого себе

Рис. 1. Сутність і предмет самоконтролю

Потрібно також пам'ятати, що функціонування самоконтролю належить розглядати з погляду:

- педагогіки (містить виховні і освітні елементи);
- психології (дозволяє раціонально планувати і керувати власним розвитком);
- соціології (виявлення суттєвих суспільних причин, які не задовольняють фактичного стану);
- нормативної етики (допомагає приймати рішення в складних ситуаціях).

¹ До перевірених методів самоконтролю якості праці відносять методи "Zero defektów" і "Metodę Dobrej roboty". Метод "Zero defektów" виник в США і став "filozofią pracy bezusterkowej" (zob. J.F. Halpin: Zero Defektów. Warszawa 1974). Метод DO-RO – це польський метод, який виник на теоретичних підставах праксеології Т. Kotarbińskiego. Також йому приписують пропагування поліпшення якості виробів при поступовій внутрішній ліквідації контролю якості і заміною його самоконтролем працівників.

Інструментальне тлумачення вищеназваних сфер знань буде розширювати професійні горизонти, формувати раціональну поведінку, полегшувати розуміння причин негативних явищ, поглиблювати і вдосконалювати етичні положення.

Автори кібернетики довели, що всі види систем, які володіють здатністю до саморегуляції, контролюються зв'язком зворотної інформації, яка виявляє помилки на шляху до мети, та існуючої коригуючої діяльності.

Які умови мають бути виконані, щоб людина сама здійснювала контроль над своєю працею і її результатами, а також, щоб цей контроль був найефективнішим?

Які методи її здійснення і для чого деякі з них із зусиллями прокладають собі шлях до практики?

Які наслідки втрат механізмів саморегуляції, самоконтролю і самоорганізації?

Ці питання розкриємо далі.

Взаємозв'язок понять нагляду за контролем. Зауважимо, що зв'язок поняття контролю з поняттям нагляд є дуже близьким, так само і право видавати доручення, зокрема якщо розглянемо його у сфері обов'язків головного керівника підприємства. Крім того, це не дає підстав ототожнювати ці поняття.

Нагляд є поняттям більш ширшим за контроль, тому що охоплює однаково як контроль так і право видавати доручення, які направлені на усунення підтверджених відхилень. Наслідком цього є різниця у сфері відповідальності між наглядом і контролем.

Зовні нагляд подібний до планування, сутність якого полягає на поширенні охорони над даним майном безпосередньо тим, хто доглядає. Різниця між пильнуванням і наглядом зводиться до того, що під час нагляду складається наступна ситуація:

– мають входити до гри ієрархічні зв'язки між наглядачем і тими, над ким здійснюється нагляд, відносини зверхності і підлеглості, чого при пильнуванні не має;

– пильнування є завжди безпосереднє, а нагляд може бути як безпосереднім так і опосередкованим. Структура нагляду розпочинається з посади робітника і триває для майстра, керівника колективу, начальника, директора, який керує певною діяльною, частиною підприємства, – аж до головного директора, президента управління.

Нагляд може виступати в наступних формах:

– в профілактичній формі, яка полягає в обов'язку нижчої інстанції або підлеглої особи погодження з вищою інстанцією, або службовим керівником рішення ще перед його прийняттям. Або на обов'язку пропонування проекту рішення до схвалення вищою інстанцією, чи керівником. Це спостерігається переважно там, де рівень виконавців низький, або, де йде мова про не допущення робити помилки в принципових справах, що вимагають багато розсудливості, практики і обміну поглядами з участю експертів, спеціалістів і т.д.;

– в наступній формі, яка полягає у повноваженнях вищої інстанції або керівника до скасування на кожній стадії вже прийнятого рішення нижчою інстанцією або підлеглою особою;

– в репресивній формі, яка становить доповнення попередніх двох форм і з погляду на свій характер має виняткове застосування. Також полягає у використанні керівником права отримувати службові результати щодо підлеглих осіб і осіб, що підлягають нагляду.

Наглядач, крім контрольних повноважень, має одночасно право видавати рекомендації і розпорядження, які однаково стосуються як самого контролю так і усунення браку і лишків, які спостерігаються. Він може відхилити кожне рішення підвладного.

Наглядач перевіряє відповідно до правил поточну діяльність (поточний контроль). Результатом повноважень до управління є відповідальність за суттєвою стороною підлеглого підрозділу в такій сфері, в якій міг вплинути на її діяльність при використанні засобів нагляду. Це є іншою відповідальністю, ніж у випадку працівника підрозділу інституційного контролю, яка здійснюється за принципом наступного контролю.

Форми нагляду. Обов'язки керівництва не вичерпуються обдумуванням і наданням правильних рішень. Процес управління підприємством становить замкнений цикл. До його складу входять функції планування, організації, мотивації, контролю, а серед них і функція нагляду, яка розглядається як іманентна функція кожного працівника.

Чим краще складений організм підприємства, тим більше існує в ньому спеціалізованих організаційних підрозділів, які створені для виконання часткових досліджень, тим більше зростає значення нагляду.

Завдання нагляду – крім самоконтролю, що обов'язковий для всіх працівників в залежності від посади, яку вони займають, і праці, що виконують – можуть реалізовуватись в наступних двох формах:

– в формі безпосереднього нагляду, тобто нагляду, який здійснюється самостійно управлінськими ланками чи працівниками на керівних посадах, а також співробітницькими підрозділами, в сфері їх повноважень і відповідальності, що виникають, виходячи з організаційної структури підприємства;

– в опосередкованій формі, тобто контролю, що здійснюється ланками, на яких керівник переніс в певній визначеній сфері свої контрольні компетенції. Наприклад, директор підприємства на головного бухгалтера, виділений підрозділ господарського контролю, юридичного радника та інше.

Дії безпосереднього нагляду є органічно пов'язані з функцією управління. Сутністю цієї форми нагляду є відповідальність за результати діяльності організаційних підрозділів і окремих працівників, що підпорядковуються собі. В цьому контексті питання умов правильного функціонування нагляду, як внутрішнього контролю набуває особливого значення.

Самоконтроль, нагляд керівництва і контролюючі ланки у вигляді керівника підприємства, а також суспільний контроль – становлять всю систему організації нагляду і контролю.

Організація внутрішнього контролю відповідно до пропорції частки її функціонально-інституційної форми може бути різною в залежності від рівня управлінських функцій і від величини підприємства, в якій організовано систему контролю.

На малих підприємствах буде переважати функціональна форма, тобто значний рівень об'єднання контрольних і управлінських функцій. У зв'язку з цим не має потреби виділення спеціального підрозділу господарського контролю.

Однак виділений підрозділ господарського контролю повинен існувати на рівні управління підприємством, наприклад, групування багатьох організаційних суб'єктів виробництва основної, додаткової чи поза операційної діяльності.

Потрібно звернути увагу, що нагляд керівництва виступає як форма самоконтролю, яка здійснюється керівництвом у власній сфері. Подібну роль виконують інші ланки системи контролю на підприємстві. В даному випадку підприємство самостійно здійснює власну діяльність, так як робітник перевіряє функціонування власного верстату. Йде мова про те, щоб зорієнтуватися в можливостях виконаних завдань подальшого розвитку, зниження власних витрат, здійснення інвестицій і так далі.

Відмова керівництва від здійснення функцій нагляду і контролю привело б до таких результатів, як зупинення функції планування, будь-яких інших функцій, що входять до складу поняття “управління підприємством”.

Функції головного керівника при дійсненні контролю. Головний керівник підприємства відповідальний за організацію і правильне функціонування системи внутрішнього контролю. Він повинен особисто здійснювати загальний нагляд над ефективністю діяльності цієї системи, а також над правильністю використання сигналів внутрішнього контролю. З цих обов'язків випливає для нього завдання систематичного вдосконалення цієї системи.

Під час реалізації цих завдань керівник повинен використовувати власне спостереження, здійснене в ході безпосереднього нагляду над працею своїх заступників, головного бухгалтера чи керівників відділів, які йому підпорядковуються, а також в ході контролю над обумовленими документами, які відносяться до його компетенції та обов'язково підписуються ним.

Крім того головний керівник підприємства при дійсненні контролю повинен виконувати наступні функції:

- вимагати від керівників організаційних підрозділів, які наділені окремими контрольними функціями, періодичну звітність про процес і результати контролю, може також вимагати сигнали про прогалини і слабкість під час реалізації наглядово-контрольних дій, які здійснюються працівниками зобов'язаними до їх виконання²;

- розпоряджатися періодичною звітністю чи виконувати наглядово-контрольні обов'язки, які виконуються окремими організаційними підрозділами або працівниками. А також перевіряти чи організація нагляду і інституційного контролю відповідає актуальним умовам підприємства і чи не вимагає змін;

- реагувати на сигнали і висновки контролю – однаково як внутрішнього так і зовнішнього, і на його підставі приймати безпосередньо уповноважені кроки, при чому не повинен задовольняти тільки виданням рекомендацій, або вимагати реалізації і перевіряти ретельність дійсної зміни проблемного стану під час контролю;

- ввести систему складання, обігу і контролю документів, які відображають всі види операцій і господарських явищ, а також визначити осіб, які матимуть право до контролювання і підписування цих документів;

- визначити сферу, завдання і повноваження своїх заступників (разом з головним бухгалтером) в сфері здійснення внутрішнього контролю і наглядати за виконанням цих обов'язків;

- здійснювати аналіз обумовлених документів до рішення про їх підписання (проекти планів, звітів і аналіз економічних особистих справ, які подаються на зовні і т. д.)³.

² Правильність дії функціонального контролю на підприємстві повинна бути постійним завданням виділеного елемента (колективу, контори) господарського контролю (як інституційному контролю) – зокрема при повному контролі.

³ В сферах обов'язків головного керівника підприємства, які випливають зі статуту, найчастіше можна спостерігати його відповідальність за :

- дотримання принципів складання і обігу документів і правильність та терміновість їх складання;
- правильність і ретельність складання звітів і їх аналіз;
- протокольна передача майна при змінах на керівних посадах;
- охорона та збереження довіреного майна;
- дотримання принципу безпеки та гігієни праці;
- реалізація рекомендацій після здійснення контролю;
- збереження службової таємниці.

Найкраще організований контроль не виконує покладених на нього надій, якщо керівник не буде додавати йому стимулу, не буде заохочувати до діяльності і, якщо сам особисто або через визначеного самостійно заступника, не буде перевіряти, в який спосіб виконані його повноваження у сфері контролю, як нагляд і контроль виконують своє завдання і в загальному який отримують результат.

Внутрішній контроль надає дані, які повинні бути використані керівником також для оцінки власної діяльності. Помилки і недоліки в праці підлеглого персоналу, колективу, відділів і, навіть, ще більше підлеглих головному керівнику організаційних підрозділів можуть виникати у зв'язку з помилками і недоліками в праці самого керівника. Про це керівники рідко пам'ятають. Тим часом ґрунтовний аналіз результатів контролю дозволяє неодноразово краще і детальніше виявити власні недоліки в праці, ніж може це здійснювати який-небудь контроль зовні [с. 60].

Залишається ще проблема, як далеко повинно сягати особисте втручання і участь головного керівника у сфері контролю і нагляду. Виявляється, що на це немає правила. Одне є тільки правильно, що якби керівник відступив від виконання цих функцій, які органічно пов'язані з управлінням підприємством, то в той самий час припинив би бути керівником, не виконував би своєї професійної ролі. В певній сфері він має отримувати користь з того, адже є керівником, що залежить від того часу і дійсних потреб особистого втручання.

Якість нагляду керівника залежить від вміння передачі своїх наглядово-контрольних повноважень. У великих підприємствах така делегація є необхідною, але тут потрібно пам'ятати, що жоден керівник ніколи не може позбутися контролю над власною працею, над самим собою, а також контролю і нагляду над своїми підлеглими.

Найбільш компетентні особи в галузі організації праці і керівництва вимагають, щоб керівники підприємств поза аналізом цілей, відбором управлінців організаційних суб'єктів, дослідженням загальних умов праці, – займалися тільки основними операціями і аналізом важливих проблем, щоб зі сфери зацікавлення головного керівника не сходила, в принципі, жодна з головних функцій, що допоможуть досягти у здійсненні місію його фірми.

Добрий контроль є часто ключем для досягнення бажаної ефективності підприємства. Добре керівництво потребує ефективного контролю.

Здійснення контролю заступниками головного керівника підприємства. Заступники мають обов'язок аналізувати, чи підпорядковані їм суб'єкти і особи мають умови для правильного виконання контрольних функцій (стисле уточнення обов'язків контролю, класифікація для їх виконання, володіння відповідними процедурами і т.д.), а також в який спосіб і на підставі яких критеріїв (порівняльні зразки) вони виконують контрольні дії, передбачені Статутом внутрішнього контролю, а підтверджуючи відхилення в цій сфері приймають відповідні кроки для їх усунення.

До основних форм контролю, які виконують заступники головного керівника зараховують:

- власні спостереження перебігу операцій, починання господарських процесів, а також дій, які здійснюються окремими підрозділами чи робочими місцями;
- контроль документів, які обумовлені до їх виконання і вимагають підпису заступників;
- вибірковий контроль, що здійснюється в підпорядкованих їм підрозділах у сфері відібраних документів чи конкретних дій, які виконуються персоналом;
- дослідження чи аналіз контрольного типу, яке пов'язане зі сферою довірених їм секторів діяльності підприємства чи доручених головним керівником;
- контроль який перевіряє виконання внутрішніх доручень, зокрема після контрольних, в підпорядкованих їм організаційним суб'єктам;

– перевірка визначених принципів організації праці, які виникають з організаційного статуту підприємства, сфер дій організаційних суб'єктів і сфер обов'язків та повноважень, які визначені для підлеглих їм місць праці.

Частота користування вищими формами контролю може бути різною в залежності від ситуації і потреб, які кожного разу виникають. Слабкі ланки і підрозділи, які гірше працюють, вимагають частішого контролю, а підрозділи, які працюють добре – рідше.

Під поглядом частоти контролю можна виділити такі види контролю:

– поточний контроль, який має відбуватися безперервно, наприклад, контроль рахунків та інших документів головного бухгалтера;

– тимчасовий контроль, який здійснюється або у зв'язку з отриманим сигналом про існуючі помилки в праці даного підрозділу, або у зв'язку з необхідністю отримання інформації про актуальний стан виконаних завдань;

– періодичний контроль, який здійснюється через певний проміжок часу незалежно від праці даного підрозділу для отримання інформаційного і порівняльного матеріалу.

Контроль заступника керівника повинен бути постійний, охоплювати ділянку діяльності підприємства і всі етапи його праці, та достатньо точний, але має уникати підходу доктрини, не розгублюватися в дрібницях, і не розпорошуватися серед другорядних, несуттєвих справ, повинен брати і надавати дані, які є необхідними для реалізації певної мети цього контролю, відбирати те, що є найбільш суттєве і важливе для діяльності підприємства.

Обов'язки керівників організаційних підрозділів при здійсненні контролю. Обов'язок функціонального контролю стосується керівників (майстрів) чергових організаційних рівнів підприємства, а також тих працівників, по відношенню до яких визначено індивідуальні обов'язки контролю.

Контрольні завдання керівників організаційних підрозділів мають двоякий характер:

– полягають в нагляді за працею підлеглих їм працівників з точки зору дій, які виконуються всередині підрозділу, і документів, які надаються цим підрозділом;

– полягають в здійсненні контролю за документами, отриманими від інших організаційних підрозділів, з точки зору правильності виконаних дій попередніми організаційними ланками і відповідності документування даної позиції.

Реалізація цих двох груп контрольних завдань стосується операцій перевірки з метою порівняння, чи дані проекти документів (початковий контроль), а також реалізовані документи або здійснені операції (поточний і наступний контроль) відповідають:

– положенням, нормам та іншим обов'язковим принципам на підприємстві (тарифікатори, норми використання, трудомісткість, затверджений техніко-економічний план і т. д.);

– функціям і завданням, до яких зобов'язує працівників організаційний статут підприємства, правила праці, індивідуальна сфера обов'язків, повноважень і відповідальності і т.д.

У випадку підтвердження, в ході виконання обов'язків з контролю неправомірних фактів і порушень, керівники організаційних підрозділів зобов'язані приймати безпосередні запобіжні засоби (у випадку, коли стосуються підрозділу, яким вони керують), а також доповідати головному керівнику підприємства або безпосередньому начальнику зауваження і висновки, якщо підтвержене порушення стосується інших організаційних підрозділів.

Керівники організаційних підрозділів виконують обов'язки контролю самостійно (безпосередній контроль) і у випадку їх відсутності, контроль зобов'язані виконувати визначені постійні заступники або особи, які тимчасово виконують ці обов'язки, за винятком тих, до обов'язків яких належить випускання документів [с. 62].

Перенесення частини обов'язків безпосереднього контролю на інших осіб потрібно пояснювати винятково як допомога під час виконання контрольних функцій керівника, але це не звільняє його від відповідальності за належне виконання контролю в підлеглому йому організаційному підрозділі.

Під мотивуючою роллю контролю керівника розуміють також інші аргументи. Потрібно переконати працівника, що контроль повинен йому допомогти у самостійному управлінні власним положенням і в самооцінці.

Практика показує, що особливо молоді працівники, які прагнуть до кар'єрного зросту, хочуть бачити, як оцінюються їхні досягнення. Молодій людині приносить задоволення усвідомлення того, що її працею зацікавлені і вона визнана. Таке усвідомлення схиляє працівника до посилення зусиль у бажаному напрямку для підприємства.

Контроль отримує свою найкращу ефективність, коли розпізнається і оцінюється як шанс до контролюючих мотивацій. Для того, щоб дійсно контроль мотивував працівників до кращого, більшого залучення до праці, керівник повинен постійно брати до уваги і визнавати наступні аксіоми:

- завданням кожного контролю є вплив на положення людини;
- опанування контрольною ситуацією можливе лише в умовах непорушного індивідуального авторитету особи, яка керує;
- достовірність положення того, хто контролює, залежить від відповідності його індивідуальному авторитету.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Самоконтроль вбирає в себе надзвичайно багато можливостей у сфері поліпшення якості господарювання. Виявлення недоліків і їх негайна ліквідація – це основні його функції. Подібних переваг в такому широкому масштабі не мають жодна з підсистем контролю. Внутрішній характер самоконтролю є такою суттєвою її ознакою, що весь зовнішній контроль не може його замінити.

В управлінській ієрархії самоконтроль повинен бути на всіх рівнях. Кожний керівник, що займається самоконтролем в повному розумінні цього слова (крім контролю, що здійснюється в порядку службового нагляду), здійснює власні дії однаково як в процесі прийняття рішення, вишукаючи найефективніші варіанти – так і в сфері їх виконання.

Сутність самоконтролю не можна ототожнювати з самим контрольним ефектом. Важливим є те, що здійснення самоконтролю змушує працівника до постійного підвищення кваліфікації, відповідальності за результати праці на своїй посаді, і тому робить його співгосподарем підприємства, навчає вмінню економічного і технічного мислення, формує високе відчуття професійної етики.

ЛІТЕРАТУРА:

1. *Iwona Ulfik-Jaworska*. Komputerowi mordercy. Tendencje konstruktywne i destruktywne u graczy komputerowych. – Lublin: Wydawnictwo KUL, 2005. – 275 s.
2. *Czesław Paczuła*. Kontrola wewnętrzna w zarządzaniu jednostką gospodarczą. Difin. Warszawa, 1998. – 238 s.
3. *Eufemiusz Terebucha*. Zasady wewnętrznej kontroli finansowo-księkowej w przedsiębiorstwach transportowych. – Warszawa: Wydawnictwo komunikacji i łączności, 1965. – 328 s.
4. *Edmund J. Saunders*. Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach. Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej S.A. – 2002. – 318 s.