

МОДУЛЬ 2
ТЕМА 4. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ
МЕНЕДЖМЕНТУ

План

- 1. Природа контролю в організаціях**
- 2. Операційний, фінансовий та структурний контроль**
- 3. Керування контролем в організаціях**

1. Природа контролю в організаціях

Контроль - це таке регулювання організаційної діяльності, коли деякі заплановані елементи виконання ставлять у визначені межі; це вид управлінської діяльності, яка дає можливість керівникові стежити за ходом виконання прийнятих управлінських рішень і вносити необхідні корективи; це обов'язкова функція менеджменту, яка є заключною стадією управлінського процесу і відіграє роль з'вязуючої ланки між керуючою та керованою системами.

Без цієї функції організація не може з'ясувати, наскільки добре вона функціонує відповідно до своєї мети. У будь-який момент часу система контролю порівнює, де організація перебуває за фактичним рівнем виконання, і де вона повинна бути. Як кермо корабля, контроль забезпечує організацію механізмом підтримання її курсу, якщо діяльність не вписується у прийняті межі. Наприклад, підприємство поставило перед собою мету — доставляти вчасно 99% пакунків, якщо відсоток своєчасних доставлень зменшиться до 97%, то система контролю сповістить про проблему менеджерам, щоб вони зробили потрібні корективи в операційній діяльності для відновлення запланованого рівня виконання.

Контроль забезпечує організацію засобами для:

1) Пристосування до зміни середовища. У сьогоднішньому складному та змінному середовищі бізнесу всі організації повинні справлятися зі змінами. Правильно спроектована система контролю може допомогти менеджерам діяти, провадити моніторинг та реагувати на змінні умови. Натомість неправильно спроектована система може призвести до організаційної діяльності, що опускається значно нижче від запланованого рівня. Правильно спроектована система контролю, крім збереження конкурентоспроможності, покликана стежити за зміною стандартів.

2) Обмеження нагромадження помилок. Невеликі помилки зрідка серйозно підривають фінансовий стан організації. Проте з часом вони можуть акумулюватися і стати серйозними.

3) Долання складних організаційних проблем. Коли фірма купує тільки сировину, виробляє один продукт, має просту організаційну структуру та постійний попит на свою продукцію, то її менеджери можуть підтримувати контроль за допомогою дуже нескладної системи. Однак

підприємство, яке виробляє багато продуктів з безлічі сировинних матеріалів і має великий ринок, складну організаційну структуру та багато конкурентів, потребує складної системи для підтримки адекватного контролю.

4) Мінімізація витрат. Якщо контроль провадять ефективно, то він допомагає знизити витрати і стимулювати виробництво.

Попередні приклади контролю відображають регулювання кількох видів організаційної діяльності: від виробництва якісних продуктів до координації організацій зі складною структурою. Організації практикують контроль у багатьох сферах та рівнях; крім того, відповідальність за керування контролем зростає. Отже роздивимось які існують **типи контролю**.

Сфери контролю. Контроль може стосуватися будь-якої сфери організації. Більшість організацій визначають сфери контролю залежно від чотирьох головних типів ресурсів, які вони використовують: матеріальних, людських, інформаційних та фінансових. Контроль матеріальних ресурсів передбачає менеджмент запасів (зберігання не надто малих і не надто великих запасів), контроль якості (підтримання відповідних рівнів якості випуску) та контроль устаткування (забезпечення потрібних потужностей і обладнання). Контроль людських ресурсів - це відбір та зарахування на посади, навчання та підвищення кваліфікації, оцінка виконання та оплата праці. Контроль інформаційних ресурсів стосується прогнозування продажу та маркетингу, аналізу середовища, зв'язків із громадськістю, графіка виробництва та економічного прогнозування. Фінансовий контроль передбачає обслуговування боргів організації, щоб вони не сягнули критичної межі, гарантування достатньої кількості готівки у фірмі для виконання її зобов'язань, проте уникнення зайвої готівки на поточному рахунку, нагромадження надходжень та своєчасну сплату рахунків.

Контроль фінансових ресурсів є найважливішою сферою, оскільки фінансові ресурси стосуються контролю всіх інших видів ресурсів в організації. Завеликі запаси ведуть до збільшення витрат зберігання; погано підібраний персонал зумовлює затрати на звільнення та новий набір; неточні прогнози продажу призводять до перебоїв з готівкою та інших фінансових труднощів. Фінансові питання торкаються більшості видів діяльності, що підлягають контролю.

Рівні контролю. Крім поділу на сфери, контроль розділяють залежно від рівня всередині організаційної системи. ***Операційний контроль*** охоплює процеси, які організація використовує для трансформації ресурсів у продукцію або послуги (одним із видів операційного контролю є контроль якості). ***Фінансовий контроль*** стосується фінансових ресурсів організації (моніторинг надходжень, щоб упевнитися, що споживачі сплачують рахунки своєчасно - це приклад фінансового контролю). ***Структурний контроль*** покликаний стежити за тим, як елементи організаційної структури слугують наміченим завданням (моніторинг адміністративних витрат, щоб упевнитися, що видатки штату не надмірні, є прикладом структурного контролю).

Традиційно за нагляд над системами контролю відповідальні менеджери. Вони вирішують, які типи контролю застосовуватиме організація, впроваджують системи контролю і вживають заходів, що ґрунтуються на інформації цих систем контролю. Тому головна відповідальність за контроль в організації покладена на менеджерів. Більшість великих організацій також мають одну або кілька управлінських спеціалізованих посад, що відповідають за контроль. *Відповідальний за контроль допомагає лінійним менеджерам у діяльності з контролю, у координації загальної системи контролю організації, а також у збиранні та поширенні відповідної інформації.* Крім того, чимало організацій для забезпечення ефективного контролю починають використовувати операційних працівників, яких доцільно заохочувати до перевірки своєї власної роботи і відповідальності за виправлення помилок.

Незалежно від типу чи рівня систем контролю, які потрібні організації, у будь-якому процесі контролювання є чотири головні етапи:

1. Затвердження стандартів. Першою стадією у процесі контролювання є затвердження стандартів. *Стандарт контролю - це контрольна цифра, з якою порівнюватимуть фактичне виконання.* Стандарти контролю можуть бути вузькі або широкі, як рівень діяльності, якого вони логічно домагаються з огляду на організаційні цілі. Кінцевим аспектом затвердження стандартів є визначення показників виконання. Це визначники виконання, які надають інформацію, що прямо стосується контрольованого об'єкта. Наприклад, уявіть, що організація дотримується щільного графіка будівництва нового заводу. Відповідні показники виконання - це купівля ділянки, вибір будівельного підрядника та замовлення обладнання. Збільшення місячних обсягів продажу тут не є прямим показником. З іншого боку, якщо контроль стосується доходів, то збільшення місячних обсягів продажу є важливим показником, а купівля землі для нового заводу - менш важлива.

2. Оцінка виконання. Другим етапом у процесі контролювання є оцінка виконання. Вона повинна бути сталою для більшості організацій, а щоб підвищити ефективність контролю, - ще й обґрунтованою. Кількісні обсяги денного, тижневого та місячного продажу визначають рівень виконання у сфері продажу, а рівень виконання у сфері виробництва може бути виражений у показниках вартості одиниці виробу, якості продукції або обсягу виробництва. Рівень виконання працівників часто вимірюють у показниках якості або розмірах випуску продукції, однак для багатьох робіт оцінка виконання не є такою однозначною.

3. Порівняння показників виконання зі стандартами. Третім етапом у процесі контролювання є порівняння оціненого виконання із затвердженими стандартами. Виконання може бути нижчим, вищим або відповідати стандартам. Методи порівняння показників виконання та стандарти залежать від низки чинників, у тім числі від значення та складності того, що контролюють. Для тривалих періодів і високих стандартів прийнятні порівняння за роками. Інші обставини можуть потребувати частіших

порівнянь. Наприклад, підприємство з нестачею готівки може запровадити щоденний моніторинг запасів готівки, або щотижня.

4. Провадження коректив. Останньою стадією у процесі контролювання є визначення потреби в корективах. Рішення щодо коректив залежать від аналітичних та діагностичних навиків менеджера. Після порівняння виконання зі стандартами можлива одна з трьох дій: збереження status quo (нічого не робити); скоригувати відхилення; змінити стандарт. Перша дія прийнятна тоді, коли виконання суттєво відповідає стандарту, однак, швидше за все, потрібна буде дія для коригування відхилення від норми. Виконання на вищому рівні ніж очікували, також може зумовити проблеми для організацій.

Зміна затверджених стандартів переважно потрібна, якщо вони зависокі або занижкі. Ця умова очевидна, коли велика кількість працівників постійно набагато перевищує стандарти, або якщо ніхто з працівників не може їх виконати. Можлива і така ситуація, що стандарти, які вважали прийнятними під час затвердження, потребують коригування внаслідок зміни обставин.

2. Операційний, фінансовий та структурний контроль

Один із трьох рівнів контролю, який використовує більшість організацій, а саме: **операційний контроль**, стосується тих процесів в організації, за допомогою яких трансформують ресурси у продукти або послуги. На рисунку представлено типи операційного контролю.



Рис. 1. Типи операційного контролю.

Більшість організацій розробляють системи контролю, які охоплюють усі три головні типи контролю. Наприклад, видавнича компанія, що друкує підручники, перевіряє вхідні витрати, беручи на роботу лише кваліфікованих людей, друкарів та складальників (попередній контроль). Крім цього, якість перевіряють під час трансформаційного процесу, наприклад, після того, як

рукопис набрано (поточний контроль), а також надруковані та переплетені книжки перевіряють, перш ніж відправити в палітурний цех (підсумковий контроль).

Попередній контроль стосується ресурсів - фінансових, матеріальних, людських та інформаційних; організація бере їх із середовища. За допомогою цього контролю *перевіряють якість чи кількість цих ресурсів перед тим, як вони надійдуть в організацію.*

Поточний контроль передбачає перевірку відповідності стандартів якості чи кількості продукції і/або послуги під час фактичного трансформаційного процесу. Він значно залежить від зворотного зв'язку. Оскільки цей контроль дає змогу визначити причину проблем, то його використовують частіше, ніж інші типи. Щораз більше компаній впроваджують поточний контроль з метою заохотити працівників до участі у виявленні проблем на початку трансформаційного процесу.

Підсумковий контроль зосереджений на моніторингу випуску або результатів діяльності організації після завершення трансформаційного процесу. Хоча, сам собою, він не є таким ефективним, як попередній або поточний, проте може забезпечити менеджерів інформацією для майбутнього планування. Наприклад, якщо перевірка якості кінцевої продукції відображає неприйнятно високі рівні браку, то виробничий менеджер знає, що повинен ідентифікувати причини і вжити заходів для їхнього усунення. Підсумковий контроль також забезпечує базу для нагородження працівників. Наприклад, довідавшись, що працівник набагато перевищив персональне завдання з продажу, менеджер повинен дати йому премію або забезпечити просування по службі. Більшість організацій використовують кілька типів операційного контролю.

Другим рівнем контролю є **фінансовий контроль**, який полягає в інспектуванні фінансових ресурсів у міру надходження їх в організацію (наприклад, грошові надходження, вкладення акціонерів), під час їх перебування в організації (наприклад, поточні активи, нерозподілений прибуток), а також на виході з організації (наприклад, оплата витрат). Підприємства повинні керувати своїми фінансами так, щоб надходження були достатніми для покриття витрат і забезпечували прибуток власникам фірми. Неприбуткові організації, такі як університет, мають такі самі проблеми: їхні надходження (від податкових надходжень та навчання) повинні покрити експлуатаційні та накладні витрати.

Розглянемо більш детально **бюджетний контроль**.

Бюджет - це план у кількісному вираженні. Організації затверджують бюджети для робочих груп, відділів, підрозділів та цілої організації. Звичайним бюджетним періодом є один рік, однак його можуть розділяти на квартали та місяці. Бюджет у цілому виражають у вартісних показниках, та часом можуть виражати в одиницях випуску, часі або інших показниках, що піддаються кількісному опису.

Завдяки кількісному вираженню бюджет є мірилом діяльності та забезпечує можливість порівняння за відділами, рівнями в організації та

різними періодами часу. Бюджет слугує чотирьом головним цілям: допомагає менеджерам координувати ресурси та проекти (тому що використовує спільний знаменник, звичайно, долари); дає змогу визначити затверджені норми для контролю; дає розуміння організаційних ресурсів та очікувань; і зрештою, допомагає організації оцінити роботу менеджерів та організаційних підрозділів.

Більшість організацій розробляє та використовує три типи бюджетів - фінансовий, операційний та не грошовий.

Фінансовий бюджет відображає, де організація має намір брати готівку на наступний період та як планує використати гроші. Типами фінансового бюджету є рух готівки або готівковий бюджет, бюджет капіталовкладень, балансовий бюджет. Оскільки фінансові ресурси надзвичайно важливі, то організації потрібно знати, звідки вона їх братиме і як використовуватиме. Звичайні джерела готівки охоплюють доходи від реалізації, коротко - та довготермінові позики, продаж активів і випуск нових акцій.

Операційний бюджет стосується запланованої операційної діяльності всередині організації. Він відображає, які обсяги продукції і/або послуг організація очікує виробити і які ресурси будуть для цього використані. Типами операційного бюджету є кошторис доходів, витрат, бюджет прибутків.

Негрошовий бюджет - це звичайний бюджет, проте не у грошовому вираженні, а, наприклад, в одиницях випуску, годинах праці робітників, годинах роботи устаткування, площі в квадратних футах. До нього входять: бюджет праці, бюджет приміщень, виробничий план. Такий бюджет частіше використовують менеджери на нижчих рівнях організації.

Традиційно бюджет складали менеджери вищого рівня і відповідальний за контроль, а виконання було покладене на менеджерів нижчих рівнів. Хоча деякі організації ще дотримуються такого порядку, та багато сучасних компаній тепер дозволяють брати участь у цьому процесі усім менеджерам. Стартовим моментом є заклик менеджерів вищого рівня робити бюджетні заявки й обрати загальну структуру бюджету. Наприклад, якщо на наступний рік очікують зменшення обсягів продажу, то менеджерам потрібно приготуватися до скорочення операційного бюджету.

Керівник кожної операційної одиниці, як звичайно, передає бюджетні заявки керівнику свого підрозділу. Потім заявки на бюджет надходять до бюджетного комітету, який складається, як правило, з менеджерів вищого рівня. Комітет аналізує бюджетні заявки кількох підрозділів та виправляє дублювання і невідповідності. Зрештою, бюджетний комітет, ревізор та виконавчий директор розглядають і узгоджують як зведений бюджет для цілої організації, так і бюджети для кожної операційної одиниці. Ці рішення згодом передають назад до кожного менеджера.

Бюджет має низку переваг, а також і недоліки. Позитивним є те, що бюджет стимулює ефективний контроль. Відображення операційної діяльності у вартісному вираженні дає змогу менеджерам ліпше робити

моніторинг та визначати проблемні сфери. Бюджет також стимулює координацію та зв'язки між відділами, оскільки виражає різні види діяльності під спільним знаменником (грошова одиниця), а також допомагає зберігати записи організаційної діяльності і є логічним завершенням планування. Це означає, що менеджери повинні одночасно складати плани і розробляти заходи контролю. Організації можуть застосовувати бюджет для зв'язку планів і контролю, спочатку складаючи бюджет як частину плану, а тоді використовуючи його як частину контролю.

Негативним є те, що деякі менеджери дотримуються бюджету дуже точно. Бюджет повинен слугувати основою, загальною схемою; інколи зміна обставин зумовлює його коригування. Процес складання бюджету також може бути трудомістким. Зрештою, бюджет може стримувати інновації та зміни. Коли усі наявні кошти розподілені між різними оперативними бюджетами, то неможливо отримати додаткові кошти для використання непередбаченого шансу. З цих причин деякі організації працюють над зміною своїх бюджетних систем. Хоча більшість організацій і використовують бюджет, однак намагаються зробити його менш обмежувальним.

Крім бюджету, засобами фінансового контролю є:

1. Фінансова звітність - це деякі аспекти фінансового стану організації. Фінансові звіти складають та подають відповідно до правил бухгалтерської звітності. Два головні фінансові звіти, які складають і використовують практично всі організації, є баланс та звіт про прибутки та збитки.

Баланс - це фінансовий звіт організації на конкретний момент часу, звичайно на останній день фінансового року, у якому записані всі активи та пасиви. Більшість балансів поділяють на поточні активи (активи, які порівняно ліквідні або їх легко конвертувати у готівку), постійні активи (довготермінові активи, тому менш ліквідні), поточні зобов'язання (борги та інші зобов'язання, які потрібно сплатити у найближчому майбутньому), довготермінові зобов'язання (які не обов'язково треба виконувати у поточному році), акціонерний капітал (претензії власників щодо активів).

Тоді як баланс відображає фінансовий стан організації на деякий момент часу, **звіт про прибутки та збитки** підсумовує фінансову діяльність за конкретний період часу, найчастіше за рік. Цей звіт відображає підсумки щодо доходів фірми мінус її витрати, а також чистий дохід (прибутки або збитки) за період.

Дані з попередніх двох фінансових звітів використовують для підрахунку найважливіших фінансових показників.

2. Аналіз фінансових показників. Фінансові показники порівнюють різні елементи балансу та звіту про прибутки і збитки. *Аналіз показників* - це підрахунок одного чи кількох фінансових показників для відображення деяких аспектів фінансового стану організації. Організації використовують різні фінансові показники як частину фінансового контролю. Наприклад, *показник ліквідності* відображає, наскільки ліквідними (легко

конвертованими у готівку) є активи організації; *показник заборгованості* - здатність виконувати довготермінові фінансові зобов'язання; *коефіцієнт окупності капіталовкладень* інформує менеджерів та інвесторів, який прибуток організація отримає стосовно своїх активів. *Коефіцієнт покриття* дає змогу оцінити спроможність організації покрити витрати за відсотками на позичений капітал. *Коефіцієнт використання виробничих потужностей* визначає ефективність певних функційних сфер, а не цілої організації.

3.Фінансовий аудит. *Аудит є незалежною оцінкою бухгалтерської, фінансової та операційної систем.* Два головні типи фінансового аудиту - зовнішній та внутрішній аудит.

Зовнішній аудит - це фінансова оцінка, зроблена експертами, які не є працівниками організації. Такий аудит звичайно стосується того, чи бухгалтерські операції та фінансові звіти виконані об'єктивно і правильно. Для того організація укладає контракт з сертифікованими бухгалтерами. Головна мета цих бухгалтерів - запевнити акціонерів та інші зацікавлені сторони, що методи, за допомогою яких фінансові менеджери та бухгалтери організації готують документи і звіти, є законні й правильні. Зовнішній аудит настільки важливий, що державні підприємства зобов'язані згідно з законом провадити його періодично, щоб запевнити інвесторів, що фінансові звіти достовірні. Деякі організації також наймають зовнішніх аудиторів для перевірки інших аспектів фінансової діяльності.

Внутрішній аудит провадять працівники організації. Мета внутрішнього аудиту така ж, як і зовнішнього – з'ясовувати правильність фінансових та бухгалтерських операцій в організації. Внутрішні аудитори перевіряють ефективність та відповідність фінансових і бухгалтерських процедур. Оскільки штатні працівники, які виконують аудит, є постійними в організації, то внутрішній аудит дорожчий, ніж зовнішній. Однак працівники, які більше ознайомлені з діяльністю організації, можуть також виявити, крім технічної правильності, суттєві аспекти роботи бухгалтерії.

3.Керування контролем в організаціях

Ефективний контроль чи то на операційному, фінансовому чи структурному рівні успішно регулює і перевіряє діяльність організації. Щоб використовувати контролювання, менеджери повинні знати характерні риси ефективного контролю і розуміти, як ідентифікувати і долати опір йому.

До характеристик ефективного контролю відносять:

1) Інтеграція з плануванням. Контроль потрібно пов'язувати з плануванням. Що точніший і виразніший цей зв'язок, то ефективніша система контролю. Найліпшим шляхом до такої інтеграції є врахування контролю під час складання планів. Іншими словами, оскільки мету визначають під час процесу планування, то треба приділяти увагу розробці стандартів, які відображатимуть, наскільки добре план реалізовують.

2) Гнучкість. Система контролю повинна бути досить гнучкою, щоб пристосуватися до змін. Альтернатива - проектування та впровадження нової системи контролю - це неминучі витрати.

3) Достовірність. Менеджери ухвалюють надзвичайно багато рішень, які ґрунтуються на недостовірній інформації. Зокрема, менеджери з продажу можуть уникати оцінювання своїх обсягів продажу, щоб виглядати краще. Виробничі менеджери намагаються приховати витрати для досягнення своїх цілей. Менеджери людських ресурсів можуть переоцінити свої плани щодо влаштування на роботу представників меншин. У кожному випадку інформація, яку отримують інші менеджери, недостовірною, і результати від неї можуть бути негативними. Якщо плани продажу зміняться внаслідок інфляції, то менеджер може послабити рекламу (вважаючи, що вона зайва). Подібно, виробничий менеджер з прихованими витратами може поставити ціну продажу значно нижчою від потрібної. Або менеджер людських ресурсів може виступати перед громадськістю про ефективність набору меншин його компанією, і лише згодом виявити, що ці плани перебільшені. У кожному випадку результатом недостовірної інформації є невідповідна дія менеджера.

4) Своєчасність. Своєчасність не обов'язково означає поспішність. Вона більше притаманна системі контролю, яка забезпечує інформацією так часто, наскільки це потрібно. Роздрібним торговельним компаніям, як звичайно, потрібні результати продажу щоденно, щоб керувати потоками готівки та використовувати рекламу і методи просування. Навпаки, інформацію про матеріальні запаси вони потребують щоквартально або раз у рік. Загалом, чим не певніші та не стабільніші обставини, тим частіше потрібно виконувати контрольні заміри.

5) Об'єктивність. Система контролю повинна забезпечувати, наскільки можливо, об'єктивну інформацію. Щоб оцінити це твердження, уявіть собі таке. Менеджер, відповідальний за контроль над людськими ресурсами організації, дає завдання двом заводським менеджерам скласти звіти. Один менеджер запевняє, що з мораллю на його заводі «все в порядку», кількість скарг «приблизно така, як і повинна бути» і плинність кадрів «під контролем». Інший звітує, що відсоток прогулів на заводі 4%, цього року подано 16 скарг (порівняно з 24-ма минулого року), а плинність - 12%. Другий звіт майже завжди дасть більше користі, ніж перший. Звичайно, менеджерам потрібно враховувати не лише цифри. Наприклад, заводський менеджер може підвищити продуктивність та розміри прибутку, посилюючи інтенсивність праці і використовуючи матеріали низької якості. Унаслідок цього, короткотермінові вигоди можуть бути затьмарені довготерміновим збільшенням плинності кадрів та скаргами споживачів.

Менеджери часом помиляються, вважаючи, що значення ефективної системи контролю очевидне для працівників. Однак багато працівників проти контролю, особливо коли відчують його надмірний тиск або якщо він неправильно спрямований чи має невідповідні наслідки, або якщо вони почують себе обтяженими підзвітністю чи відповідальністю.

Організації намагаються контролювати багато речей. Однак ситуація стає особливо проблематичною, коли контроль безпосередньо стосується поведінки працівника. Організація, яка визначає своїм працівникам, коли

приходити на роботу, де паркуватися, коли пити каву і йти з роботи, чинить завеликий тиск на щоденну діяльність робітників. Та організації намагаються контролювати не лише ці, а й інші аспекти поведінки на роботі. Проблеми виникають, коли працівники відчують, що спроби обмежити їхню поведінку необґрунтовані. Компанія, яка визначає своїм працівникам, як одягатися, що тримати на своєму столі, які зачіски робити, стикається зі значним опором.

Ефективний контроль дає змогу менеджерам визначати, чи працівники успішно виконують свої обов'язки. Якщо стандарти затверджені добре, і рівень виконання вимірюють правильно, то менеджери знають, коли виникають проблеми, і які відділи та особи у цьому винні. Ті, хто не хоче відповідати за свої помилки або не хоче працювати так, як цього вимагає керівник, опираються контролю.

Мабуть, найліпшим методом додання опору контролю, для початку, є створення ефективної системи контролю. Якщо система контролю добре узгоджується з плануванням в організації, і якщо контроль гнучкий, достовірний, своєчасний і об'єктивний, то організація не буде ним переобтяжена, не концентруватиметься на невідповідних стандартах або неефективних винагородах. Іншими методами додання опору є заохочення участі та розробка процедури перевірки.

Безліч систем стандартів та інформаційних систем забезпечують контролювання засобами контролю та дають змогу організації перевіряти достовірність показників виконання. Уявіть собі виробничого менеджера, який скаржиться, що не може дотримати якоїсь конкретної норми витрат унаслідок зростання цін на сировину. Добре розроблена система контролю запасів або підтвердить, або заперечить його пояснення. Уявіть таке: працівник, якого звільнили за прогули, скаржиться, що він відлучався «ненадовго». Ефективна система контролю людських ресурсів повинна реєструвати його відсутність на робочому місці. Опір контролю зменшується, бо така система перевірки захищає як працівників, так і керівництво. Якщо контроль запасів підтвердить заяву виробничого менеджера про зростання вартості сировини, він не буде сам відповідати за недотримання норм витрат, і буде вжито певних заходів для зниження вартості сировини.

Таким чином, одним із методів підвищення ефективності контролювання є повна узгодженість планування і контролю. Працівники інколи є проти організаційного контролю внаслідок його надмірності, невідповідного скерування, винагороди за неефективність та бажання уникнути відповідальності. Менеджери можуть подолати цей опір, підвищуючи ефективність контролю, залучаючи до контролювання працівників та розробляючи нові процедури перевірки.