**Тема 3 "Управленческая деятельность"**

**Содержание:**

1. Процесс управления, основные понятия

2. Управленческая информация

3. Процесс и методы принятия решений

4. Условия эффективности управленческих решений

5. Делегирование ответственности и полномочий

6. Мотивация и потребности. Теории и системы мотивации.

7. Процесс и методы эффективного контроля.

**1) Процесс управления, основные понятия**

**Управление организацией** (предприятием) представляет собой мастерство поддерживать равновесие в организации или искусство изменения состояния организации, т.е. изменение ее возможностей производить нужные рынку продукты, услуги. Результатом труда управленческих работников, продуктом их усилий является конкретное экономическое состояние предприятия. Все это дает нам право технологию управленческого труда рассматривать как совокупность функций управления.

Функции управления отвечают на вопрос, что делается или должно делаться в системе управления.

Планирование, организация, мотивация, контроль - основные функции управления, это стадии единого процесса управления. Содержание управления раскрывается через содержание названных функций.

**К конкретным функциям управления можно отнести:**

* Управление НИОКР;
* Управление основным, вспомогательным или обслуживающим производством;
* Управление качеством;
* Управление трудовыми ресурсами;
* Управление материальными ресурсами;
* Маркетинг;
* Управление финансами;
* Управление социальным развитием и т.д.

Функции управления не являются раз и навсегда сформировавшимися, неизменными. Будучи частью общей системы управления, каждая функция должна совершенствоваться в направлении, которое определяют цели развития предприятия.

**Управленческое решение** - выбор альтернативы; акт, направленный на разрешение проблемной ситуации.

**Управленческое решение** - основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

**Решение** - продукт управленческого труда, а его принятие - процесс, ведущий к появлению этого продукта.

**Принятие решения** - сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий для достижения целей организации.

**Стадии принятия решения:**

- Выработка и постановка цели;

- Изучение проблемы;

- Выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений;

- Рассмотрение вариантов решений;

- Выбор и окончательное формулирование решения;

- Принятие решения;

- Доведение решений до исполнителей;

- Контроль за выполнением решений.

**Управленческие решения** можно классифицировать по многочисленным признакам. Определяющим моментом здесь являются условия, в которых принимается решение. Обычно решения принимаются в обстановке определенности, риска (неопределенности).

В условиях определенности менеджер сравнительно уверен в результатах каждой из альтернатив. В обстановке риска (неопределенности) максимум, что может сделать менеджер, это определить вероятность успеха для каждой альтернативы.

**Существуют и другие критерии классификации управленческих решений:**

- По сроку действия последствий решения: долго-, средне- и краткосрочные решения;

- По частоте принятия: одноразовые (случайные) и повторяющиеся;

- По широте охвата: общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные;

- По форме подготовки: единоличные, групповые и коллективные решения;

- По сложности: простые и сложные;

- По жесткости регламентации: контурные, структурированные и алгоритмические.

**2) Управленческая информация**

С позиций науки об общих законах управления - кибернетики - менеджмент, как и всякое управление, представляет собой **целенаправленную переработку информации***:* информация о состоянии объекта управления, попав в орган управления, преобразуется в нем в командную информацию. Командная информация, представляющая решение менеджера, составляет основу менеджмента.

**Информация** - это осмысленные, упорядоченные данные, сведения об определенном событии, факте, явлении или ситуации. **Событие** *-* то, что произошло (не обязательно достоверно) или могло произойти. **Факт** *-* то, что действительно произошло. **Явление** *-* событие, в котором обнаруживается сущность чего-нибудь. **Ситуация** *-* совокупность обстоятельств, обстановка.

Управленческая информация должна обладать следующими **качествами:** достоверностью, полнотой, своевременностью, доступностью, реализуемостью.

Требование **достоверности**означает, что получаемая информация должна быть истинной, хорошо обоснованной, полученной из надежного источника, точной.

**Полнота**информации определяется ее достаточностью, подробностью, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений.

**Своевременность**информации означает, что она должна быть получена и реализована тогда, когда это необходимо для управления.

**Доступность**информации характеризуется возможностью ее получения, понятностью для менеджера, соответствием принятым стандартам и обозначениям.

**Реализуемость**информации говорит о возможности ее практического использования в действительных ситуациях.

Главными **объектами информационного обеспечения** являются управленческие подразделения организации, осуществляющие основные функции менеджмента:

- Прогнозирование и планирование;

- Организацию работы;

- Координацию и регулирование;

- Активизацию и стимулирование;

- Учет, контроль и анализ деятельности.

В зависимости от характера и направлений реализации всю необходимую для менеджмента информацию можно условно разделить на следующие **виды:** ознакомительная, справочная, целевая, ситуационная, расчетная, учетная, контрольная, аналитическая, планирующая, руководящая.

**Ознакомительная информация**служит для сообщения сведений общего характера. Получение ее не влечет за собой принятия каких-либо немедленных мер. Например, это могут быть данные о политической ситуации, уровне жизни населения и т. п.

**Справочная информация**также не требует непосредственной реакции менеджера. От ознакомительной она отличается большей структурированностью и конкретикой. Скажем, справочник по черным металлам или по результатам последней переписи населения, правовые акты и т. п.

**Целевая информация**ориентирована на решение вполне определенных управленческих задач и требует соответствующей реакции менеджера. Например, информация о падении цен или о сбоях в поступлении электроэнергии. В ряде случаев реакция менеджера на такую информацию может быть заранее предусмотрена, например, при сообщении о пожаре, выходе техники из строя и т. п.

**Ситуационная информация**определяется обстановкой, в которой действует организация. Примерами такой информации могут служить сведения, необходимые организации для заключения сделки, выхода на новый рынок, подготовки к годовому отчету.

**Расчетная информация**необходима для осуществления определенных вычислений. Например, для определения показателей работы предприятия, проведения кредитных операций и т. д.

**Учетная информация**требуется для ведения учета в организации. Она используется при составлении отчетов, сведений для налоговых органов и т. п.

**Контрольная информация**нужна для постоянного или эпизодического контроля внешних подразделений организации, например дочерних предприятий, филиалов, а также для отслеживания проводимых мероприятий, например реализации контрактов.

**Аналитическая информация**поступает в организацию, как правило, по запросу и содержит данные по анализу интересующих менеджера фактов, процессов или явлений. Это, например, аналитические обзоры конъюнктуры определенных рынков, динамики курсов валюты, прогнозы цен и т. п.

**Планирующая информация** *-* это данные, необходимые для планирования деятельности организации, например, сведения по внешним заказам, нормативные документы и т. д.

**Руководящая информация**представляет собой обязательные для выполнения указания органов государственного и муниципального управления, требования собственника организации, постановления правоохранительных органов и т. д.

Основными **направлениями информационного обеспечения** менеджмента организации являются:

- Получение и обработка поступающей информации, ее анализ и доведение до исполнителей;

- Сбор и формирование информации о деятельности организации;

- Распространение информации организации внутри нее и за ее пределами;

- Анализ информации о деятельности организации;

- Получение данных контроля за деятельностью организации и ее подразделений;

- Подготовка решений менеджера;

- Решение оптимизационных задач;

- Расчеты по распределению ресурсов организации;

- Учет и отчетность организации;

- Налоговые расчеты и документирование;

- Финансовые и кредитные расчеты;

- Учет и распределение запасов;

- Кадровая информация;

- Снабженческая информация;

- Информация по маркетингу (исследование рынка, создание товара, товародвижение, сбыт, стимулирование продаж и т. д);

- Информация по рекламе и паблик рилейшнз;

- Справочная информация, базы данных;

- Архив организации;

- Переписка организации;

- Экспертные системы;

- Разработка планов и контроль за их исполнением;

- Контроль за отданными распоряжениями и их выполнением;

- Автоматизация рабочих мест руководителей и управленческого персонала.

**3) Процесс и методы принятия решений**

В процессе принятия решения менеджеру необходимо ответить на следующие вопросы: что делать, как делать, кому поручить работу, для кого делать, где делать, что это дает.

Принятие решений в управлении представляет собой сложный систематизированный процесс, состоящий из ряда этапов и стадий.

**Все методы** принятия управленческих решений можно объединить в три группы: неформальные (эвристические), коллективные и количественные.

**Неформальные (эвристические) методы** - основаны на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В большей части неформальные методы базируются на интуиции менеджера. Их преимущество состоит в том, что принимаются они оперативно, недостаток - неформальные методы не гарантируют от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция иногда может подвести менеджера.

**Коллективные методы** - определение круга лиц, участников данной процедуры (руководители и исполнители). Главный критерий формирования такой группы - компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п.

Существуют следующие методы коллективной подготовки управленческих решений:

**- "Мозговой штурм",** или "мозговая атака" - совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений;

**- Метод Дельфы** (название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами - предсказателями будущего) - это многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются, и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором - отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

**- Японская кольцевая система принятия решений "кингисё"** - на рассмотрение готовится проект новшества, который передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями.

**Количественные методы** - научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки с помощью ЭВМ больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

а) Линейное моделирование - используются линейные зависимости;

б) Динамическое программирование - позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач;

в) Вероятностные и статистические модели - реализуются в методах теории массового обслуживания;

г) Теорию игр - моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать не совпадение интересов различных подразделений;

д) Имитационные модели - позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

**4) Условия эффективности управленческих решений**

Проблема выбора менеджером альтернативы - одна из важнейших в современной науке управления, но не менее важно принять эффективное решение.

**Чтобы управленческое решение было эффективным, должны учитываться ряд факторов:**

1) Иерархия в принятии решений - делегирование полномочий по ринятию решения ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации принятого решения. В этом случае исполнителями решения являются сотрудники смежных уровней. Контакты с подчиненными, находящимися более чем на один иерархический уровень ниже (выше), не допускаются.

2) Использование целевых межфункциональных групп, члены которых отбираются из различных подразделений и уровней организации.

3) Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей при принятии решений. Сбор и обработка информации осуществляются без обращения к вышестоящему руководству. Такой подход способствует принятию решений в более короткие сроки, повышению ответственности за выполнение принятых решений.

4) централизация руководства при принятии решения - процесс принятия решения должен находиться в руках одного (общего) руководителя. Формируется иерархия в принятии решений, т.е. каждый низший руководитель решает свои проблемы (принимает решения) со своим непосредственным руководством, а не с вышестоящим руководством, минуя своего непосредственного начальника.

**Требования к решению:**

- Решение должно быть эффективным - наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели.

- Решение должно быть экономичным - обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами.

- Своевременность решения. Речь идет о своевременности не только принятия решения, но и достижения целей.

- Решение должно быть реально осуществимым - нельзя принимать нереальные, абстрактные решения. Принятое решение должно быть эффективным и соответствовать силам и средствам коллектива.

**Причины невыполнения решений:**

1) Решение было недостаточно четко сформулировано менеджером;

2) Решение было ясно и четко сформулировано, однако исполнитель его плохо уяснил;

3) Решение четко сформулировано, и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения;

4) Решение было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом решения, предложенным менеджером. Исполнитель в данном случае может иметь свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения данной проблемы.

Эффективность решения зависит не только от его оптимальности, но и от формы доведения до исполнителей. Главный смысл всей работы по доведению задач до исполнителей - построить в сознании некий образ (технологию) будущей работы по выполнению управленческого решения. Первоначальное впечатление о будущей работе формируется у исполнителя при получении и восприятии задания. После этого идея (модель задания) уточняется, обогащается посредством ее адаптации к реальным и объективным условиям внутренней и внешней среды.

**5) Делегирование ответственности и полномочий**

**Делегирование -** передача задач и полномочий нижестоящему лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Это средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей организации. Если существенная задача не делегирована другому подчиненному, то руководитель должен выполнять ее сам, а это фактически невозможно. Мэри Паркер Фоллетт, один из классиков менеджмента, заметила, что сущность управления заключается в умении «добиваться выполнения работ другими».

**Цели делегирования:**

 Разгрузка вышестоящих руководителей, освобождение их от текучки, создание наилучших условий для решения стратегических задач;

 Повышение дееспособности, активизация заинтересованности и вовлеченности нижестоящих звеньев в управленческий процесс.

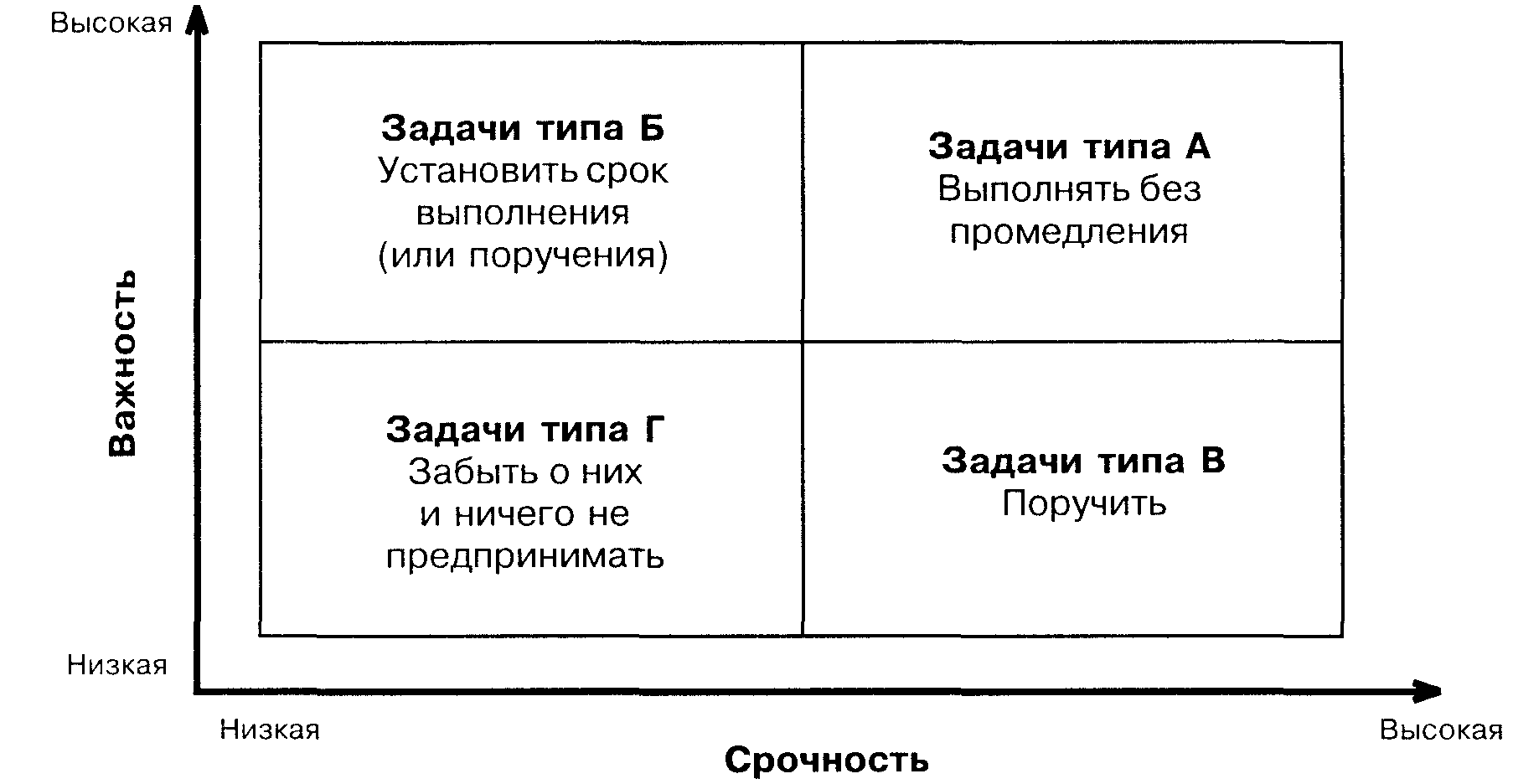
**Процесс делегирования включает в себя следующие этапы:**

 Поручение работникам индивидуальных конкретных заданий;

 Предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным;

 Установление ответственности за выполнение задач.

Определение перечня вопросов, подлежащих делегированию, определяется с помощью матрицы Эйзенхауэра:



**Ответственность** представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия, но вышестоящий начальник не имеет право передавать подчиненному свою ответственность перед своим руководителем.

**Требования к рациональному делегированию и ответственности:**

 **Принцип единоначалия** - сотрудник получает задания и отвечает за их выполнение перед одним непосредственным начальником;

 **Принцип соответствия** - поставленные задачи должны соответствовать имеющимся полномочиям;

 **Принцип достаточности** - масштабы ответственности не должны превышать индивидуальные возможности сотрудника;

 **Принцип мотивированности** - расширение ответственности должно мотивироваться повышением оплаты и влияния.

**Полномочия -** это ограниченное право использовать ресурсы организации, направлять усилия подчиненных на выполнение определенных задач, принимать решения.

Полномочия делегируются должности, а не индивиду. Когда он переходит на новую должность, он теряет полномочия старой должности и приобретает полномочия новой. Всегда существуют пределы полномочий, они определяются политикой, процедурами, правилами, должностными инструкциями, изложенными письменно или переданными устно. Не следует полномочия смешивать с властью, под которой подразумевается реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию. Если полномочия определяют, что лицо, занимающее определенную должность, имеет право делать, то власть определяет, что он может делать. Можно иметь власть, не имея полномочий.

**6) Мотивация и потребности**

**Мотивация** - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Традиционный подход к мотивации основан на вере в то, что сотрудники всего лишь ресурсы, которые необходимо заставить эффективно работать. Прежде чем приступить к рассмотрению вопросов, связанных с мотивацией, остановимся на основных понятиях, которые будут использованы в дальнейшем.

**Потребность** - Состояние нужды организма, индивида, личности в чем-то, необходимом для их нормального существования. **Потребности** - возникают и находятся внутри каждого человека, от которых он стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и «требует» своего устранения.

**Мотив** - вызывает определенные действия человека, не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие.

**Мотивирование** - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование - основа управления человеком. Эффективность управления зависит от успешности процесса мотивирования.

**Стимулы** - рычаги воздействия или носители "раздражения», вызывающие действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности.

**Процесс стимулирования** - использование различных стимулов для мотивирования людей. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование.

**Мотивационный процесс можно представить в виде модели, состоящей из шести стадий:**

**Содержательные теории мотивации** - основаны на идентификации внутренних побуждений личности (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе, анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию, описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности.

Наиболее известными содержательными теориями мотивации являются:

1) Теория иерархии потребностей Маслоу;

2) Теория ERG Альдерфера;

3) Теория приобретенных потребностей МакКлелланда;

4) Теория двух факторов Герцберга.

**Пирамида потребностей Маслоу**

**Теория ERG Альдерфера** - потребности человека могут быть объединены в три группы:

- **Потребности существования** (физиологические потребности и безопасности по Маслоу);

- **Потребности связи** (безопасность, принадлежность и причастность, признание и причастность по Маслоу);

- **Потребности роста** (признание и причастность, самовыражение по Маслоу).

**Теория приобретенных потребностей МакКлелланда** - изучение и описание влияния потребностей достижения, соучастия и властвования. Эти потребности оказывают сильное воздействие на поведение человека, заставляя его осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей.

**Двухфакторная теория Герцберга.**

Фредерик Герцберг выделил две категории факторов:

- **Здоровья** - политика фирмы, условия работы, заработок, межличностные отношения и степень непосредственного контроля за работой;

- **Мотивации** - успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности и возможности творческого и делового роста.

**Процессуальные теории мотивации** - показывают, как строится процесс мотивации и как мотивировать людей на достижение желаемых результатов.

Общая концепция сводится к следующему: человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями и возможностями, настраивает себя на определенное поведение и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату.

**Схема мотивационного процесса представлена на рисунке:**

**Существуют следующие процессуальные теории мотивации:**

- Теория ожидания;

- Теория постановки целей;

- Теория равенства;

- Теория партисипативного управления.

**Теория ожиданий (В. Врум)** утверждает, что должно быть твердое соотношение между результатами труда и вознаграждением и вознаграждение должно соответствовать ожиданиям работника.

**Теория постановки целей (Эдвин Лок)** - поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных перед собой целей он осуществляет определенные действия. Сущность: человек с учетом эмоциональной реакции осознает и оценивает события, происходящие в окружении. На основе этого он определяет для себя цели, к достижению которых он намерен стремиться, и, исходя из поставленных целей, осуществляет определенные действия, выполняет определенную работу.

**Теория равенства (Стейси Адамс)** - в процессе работы человек сравнивает оценку своих действий с оценкой действий других и на основе этого сравнения в зависимости удовлетворенности своей сравнительной оценкой человек модифицирует свое поведение.

**Теория партисипативного управления** - если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он тем самым, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, лучше, более качественно и производительно.

**Практические системы мотивации:**

1. Экономические методы (зарплата, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты).

2. Управление по целям.

3. Обогащение труда.

4. Системы участия.

Успешность применения **экономических методов** зависит от их признания коллективом, понятности принципов организации материального поощрения и его размеров.

**Управление по целям** требует разработки шкалы целей для подразделения или человека и соответствующей шкалы вознаграждений. Эта система широко используется в США и, безусловно, очень наглядна. Но ее применение требует серьезной предварительной работы и квалифицированных специалистов для формулирования целей, обеспечения их соответствия главной цели и непротиворечивости друг другу.

**Обогащение труда** предполагает расширение самостоятельности в использовании времени, ресурсов, принятии тактических решений.

**Системы участия** могут предполагать участие в принятии решений (японский менеджмент) или собственности.

**7) Процесс и эффективность контроля**

**Контроль** - это система мер, целью которой является совместный и управляемый поиск наиболее эффективного достижения цели, предупреждения потерь, распространения передового опыта. Бытующее представление о контроле как о способе поиска виновных в низкой эффективности деятельности и их наказании абсолютно не соответствует сущности этой функции, а является лишь ее незначительной частью.

**Предназначение контроля** - своевременно фиксировать отклонения от нормы и вносить коррективы в ход работы на ранних этапах, исправляя допущенные ошибки для достижения поставленной цели.

**Принципы организации контроля:**

1. Контроль - это органичная часть деятельности организации, формы и сроки которой должны быть сообщены подчиненному при приеме на работу или их изменении.

2. Всеобщность контроля, означающая, что контролируется деятельность всех работников организации, все осуществляемые процессы.

3. Объектами контроля должны быть существенные стороны деятельности, влияющие на результаты работы. Мелочный контроль не достигает цели, а лишь раздражает коллектив.

4. Формы контроля (явная или скрытая) должны быть выбраны в зависимости от состава коллектива.

5. Результаты контроля должны быть доведены до сведения проверяемых, в максимально тактично форме и способствовать сплочению коллектива.

**По времени осуществления контроль делится на:**

**Предварительный контроль** - производится до начала выполнения работ. Его можно сформулировать в виде вопроса: «Все ли готово для производства работ в связи с поставленной целью, что еще необходимо сделать?».

**Текущий контроль** - выполняется в процессе проведения работ.

**Заключительный контроль** - осуществляется на завершающей стадии работы и включает в себя две функции: планирование будущих работ и совершенствование системы мотивации.

**Процесс контроля:**

**Установление стандартов** - этот этап связан с процессом планирования.

Стандарты устанавливаются в соответствии с целями, являясь их количественным выражением. Для установления стандартов выбираются те цели, которые могут быть оценены по конкретным показателям или критериям. Стандарты существуют в определенном интервале времени.

Наиболее часто встречающимися показателями являются: стоимость, процентная оценка выполнения задания, уровень производительности труда.

**Сравнение результатов со стандартами** - руководитель сравнивает желаемое с достигнутым, оценивает результаты и намечает план дальнейших действий.

**Действия** - по результатам оценки масштаба отклонений существует три варианта поведения руководителя: ничего не предпринимать, устранить отклонения, пересмотреть стандарт.

**Эффективность контроля**

Составляющими эффективного контроля являются: стратегическая направленность, ориентация на результаты, соответствие делу, своевременность, гибкость, простота и экономичность.

**Стратегическая направленность** - означает контроль в первую очередь наиболее общих, важных для успеха дела показателей. Контроль остальных, менее важных показателей, делается реже, и его результаты оглашаются лишь после значительных отклонений, создающих угрозу. Стратегические цели необходимо контролировать даже в том случае, если их невозможно количественно оценить.

**Ориентация на результаты** - часто руководители контролируют параметры, «удобные» для контроля, формально подходя к решению проблем. Дело в том, что контроль, основанный на результатах, довольно сложен и не всегда возможен при традиционном подходе. В связи с этим отдельные руководители по причине неумения или нежелания наладить такой контроль не ориентируются в собственной работе по контролю исполнителей на конечный результат. В итоге активные работники, новаторы, изобретатели не вкладываются в установленные формальные нормы и бывают незаслуженно наказаны. Выигрывают при таком подходе сотрудники, чье поведение ориентировано на контроль.

**Соответствие делу** - подразумевается соответствие контролируемых параметров показателям целей. Каждая работа имеет некоторый перечень основных показателей, нормирующих значение выходных параметров.

**Своевременность** - эффективность контроля зависит не от количества проверок, их скорости и мобильности, а лишь от своевременности. Своевременность означает, что моменты контроля точно совпадают с фазами производственной деятельности, наиболее полно отражающими ее ход.

**Гибкость контроля** - приспосабливаемость к изменениям во внешней и внутренней среде. Этот показатель особенно важен в сферах деятельности с быстрым темпом перемен.

**Простота контроля** - чем проще система контроля, тем больше вероятность успеха и меньше затраты. Цели, задачи и процедуры контроля должны быть понятны абсолютно всем сотрудникам предприятия, а это возможно только при его относительной простоте.

**Экономичность.** Существуют два взаимосвязанных понятия: затраты на контроль и экономический эффект, получаемый вследствие контроля. До тех пор, пока полученный эффект больше затрат, - контроль эффективен. Если затраты на контроль превышают полученный от него результат, следует отказаться от такого контроля либо изменить его - это единственное универсальное правило.