

- ◆ способствует мотивации.

По его же словам, измерять результативность и давать соответствующие вознаграждения необходимо для того, чтобы сформировать будущие ожидания о существовании тесной связи между фактическими результатами и вознаграждением.

9.3. Процесс контроля

Процесс контроля представляет собой три взаимосвязанных элемента:

- ◆ выработку стандартов и нормативов;
- ◆ измерение результатов и сопоставление их с установленным стандартом или нормативом;
- ◆ принятие в случае необходимости корректирующих действий.

Первый этап процедуры контроля демонстрирует, насколько близки функции контроля и планирования.

Выработка стандартов и нормативов

Стандарты и нормативы — это конкретные цели, которые поддаются измерению. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличаются две очень важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Руководство не может эффективно осуществлять контроль без показателя результативности какого-либо типа.

Стандарты и нормативы должны удовлетворять следующим требованиям:

- ◆ возможность проверки;
- ◆ измеримость.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами и нормативами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям.

Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, зачастую является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке. При этом следует учитывать, что чем дальше от непосредственного производственного процесса находится исполнитель, тем труднее установить нормативы его деятельности и эту деятельность контролировать.

В управленческом контроле используются следующие типы стандартов и нормативов.

1. **Натуральные** — используются на производственном уровне организации и характеризуют количественные аспекты деятельности (использование материалов, затраты труда, предоставление услуг и производство товаров) и качество используемых и производимых товаров.

2. **Затратные** — используются на производственном уровне организации и характеризуют такие финансовые критерии эффективности производства, как прямые и косвенные затраты на единицу продукции, издержки на рабочую силу, расход материалов на единицу продукции.

3. **Капитальные** — используются на уровне инвестиционной деятельности и характеризуют эффективность капитальных вложений (например, прибыль на инвестированный капитал).

4. **Доходные** — используются на уровне организации в целом и характеризуют эффективность использования средств предприятия (например, объем продаж в денежном выражении).

5. **Программные** — используются при выполнении разовых программ и характеризуют успешность их выполнения (например, срок выполнения или использование выделенных средств).

6. **Нематериальные** — применяются в том случае, когда невозможно использовать натуральные и стоимостные показатели. Они могут характеризовать такие показатели деятельности организации, как компетентность сотрудников, результативность рекламной кампании, деятельности специалистов по связям с общественностью и т. д.

7. **Целевые** — характеризуют достижение конкретного результата и используются на уровне организации или ее подразделений.

Измерение результатов, масштаб допустимых отклонений

Одна из характерных черт хорошего стандарта и нормы системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реальные параметры цели.

Масштаб допустимых отклонений — это предел, в рамках которого отклонение полученных результатов от намеченных не должно вызывать тревоги. Определение масштаба допустимых отклонений — вопрос кардинально важный. Если масштаб слишком большой, то возникающие проблемы могут приобрести грозные очертания. Но если взять слишком маленький масштаб, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения. При этом достигается высокая степень контроля, но процесс контроля становится неэффективным. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономным.

Один из способов возможного увеличения эффективности контроля состоит в использовании метода управления по принципу исключения. Часто этот метод называют **принципом исключения**. Он состоит в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов.

Измерение результатов, позволяющих установить, насколько удалось соблюсти стандарты, — это самый трудный и самый дорогостоящий элемент контроля. Любая система сбора и обработки информации относительно дорога. Поэтому менеджер должен избегать искушения измерить все и как можно точнее.

Принятие **необходимых корректирующих действий** связано с выяснением причин возможных отклонений, их соотнесением с конкретными функциональными процессами и стадиями. Важная роль в подготовке к таким действиям принадлежит информации, получаемой на стадии контроля, ее адекватности реальным фактам и восприятию менеджерами.