

Тема 8. Контроль реализации управленческих решений

- 1. Понятие и виды контроля реализации управленческих решений.**
- 2. Методы контроля управленческих решений.**
- 3. Управленческие решения и социально-психологическая проблема ответственности.**

Контроль в менеджменте рассматривается в трех аспектах:

- контроль как деятельность аппарата управления, одна из его общих функций; контроль как принцип управления; как завершающий процесс процедуры принятия управленческих решений

- Процесс контроля - это деятельность субъектов контроля, направленная на выполнение принятых решений путем реализации определенных задач, принципов, методов, применения технических средств и технологии контроля.

- Процесс контроля характеризуют три составляющие: содержательная (что выполняется в процессе контроля), организационная (кем и в какой последовательности осуществляется), технологическая (как производится).

- Цель контроля - обеспечение единства решения и исполнения, предупреждение возможных ошибок и недоработок, своевременное выявление отклонений от заданной программы, поставленных задач и установленных сроков.

- Содержание контроля проявляется в выполняемых им функциях: диагностики состояния дел, ориентирования, стимулирования, корректировки действий, распространения передового опыта, осуществления авторского надзора, а также педагогической и правоохранительной.

Виды контроля

- 1. Формальный
- 2. Реальный

- 1. Внутренний
- 2. Внешний

- 1. Предварительный
- 2. Текущий
- 3. Итоговый

При организации контроля необходимо учитывать следующее:

- выполнение контрольных функций должно поручаться лицам, достаточно компетентным в вопросах, подлежащих контролю, чтобы оценить причины и следствия возможных отклонений, предложения по устранению, работники, осуществляющие контроль, не должны быть связаны едиными материальными интересами с подконтрольными подразделениями, чтобы обеспечить объективность и принципиальность оценок.

В зависимости от выполняемых функций и особенностей проведения выделяют контроль

- предварительный,
- направляющий,
- фильтрующий
- последующий.

- Методы предварительного контроля используются до начала исполнения решения, что позволяет определить качественные, количественные и структурные характеристики оптимального варианта его реализации. Задача предварительного контроля - установить, верно ли сформулированы цели, определены предпосылки и стратегия.

- Направляющий контроль применяется от начала практического осуществления решения до завершающего его этапа. Он включает измерение, сравнение, оценку объекта, выработку и исполнение корректирующего действия, направленного на достижение конечных результатов.

- Метод фильтрующего контроля применяется в разовом порядке в ходе реализации решения. В его содержание входит приостановление выполнения решения на каком-либо участке при резких отклонениях фактических результатов от запланированных.

- Метод контроля по результатам (последующий контроль) применяется по исполнению решения и полезен для учета нюансов работы, ее результатов на будущее. Материалы последующего контроля должны рассматриваться на совещаниях (собраниях) независимо от степени достижения цели решения. При этом анализируются все этапы подготовки, принятия и выполнения решения, оцениваются успехи и недостатки исполнителей, которые с учетом обсуждения нацеливаются на решение новых проблем.

Процесс контроля

- 1. Установление норм деятельности
- 2. Сбор данных о фактических результатах
- 3. Сравнение и оценка фактических и ожидаемых итогов выполнения
- 4. Разработка и реализация корректирующих действий

Трудности контроля

- 1. Сложность добиться истины, избежать предвзятости, субъективных толкований
- 2. Влияние обычных человеческих «слабостей»: излишняя доверчивость, поверхностные наблюдения, боязнь «обидеть» уважаемого лица, желание оправдать ожидания старшего начальника

Трудности контроля

- 3. Недостаток компетентности
- 4. Ограниченность времени для глубокого анализа.

- *Ответственность* - категория этики и права - выражает особое социальное и морально-правовое отношение личности к обществу. Но не только. Данное понятие *характеризует меру соответствия действий отдельного человека, группы людей или общества взаимным требованиям, исторически конкретным социальным нормам, общим интересам.*

В зависимости от сфер жизнедеятельности людей ответственность имеет ряд форм.

- юридическая,
- экономическая,
- нравственная
- профессиональная,
- политическая,
- партийная,
- экологическая,
- моральная,
- гражданская,
- дисциплинарная,
- материальная,
- административная

- Нравственно-психологическая позиция руководителя предприятия в значительной мере проявляется через механизм разработки и реализации управленческих решений. Они являются продуктом его интеллектуальной деятельности. Однако каждое управленческое решение имеет не только экономическую значимость, но и моральную ценность, поскольку оценивается подчиненными, коллегами, вышестоящим руководством, внешними деловыми партнерами, затрагивая их интересы.

- Результаты проведенных опросов показывают, что критерием оценки характера руководства на предприятии работники, в частности ИТР, называют последствия принимаемых решений. Не личным, деловым качествам или стилю управления руководителя отдается предпочтение, а выбору управленческого решения.

При этом величина ответственности прямо пропорциональна последствиям решений, среди которых выделяются:

- - индивидуально-психологические (личные переживания человека);
- - социально-психологические (реакция коллектива на принятие решения);
- - нравственно-педагогические (воспитательный аспект принятого решения);
- - организационные (изменения взаимосвязей в структуре управления и производства);
- - экономические (полученная прибыль, либо нанесенный предприятию ущерб).