

**Тема 5. КОНТРОЛЬ
РЕАЛИЗАЦИИ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

- **Содержание темы**
- Реализация управленческих решений. Классификация методов реализации управленческих решений. Методы планирования: сетевое моделирование (сетевая матрица); разделение обязанностей (матрица распределения ответственности). Методы организации выполнения управленческих решений; методы составления информационной таблицы реализации решений (ИТРР); методы воздействия и мотивации. Методы контроля выполнения решений: контроль по результатам (промежуточным, конечным); контроль по срокам выполнения. Содержание контроля; назначение контроля. Организация мониторинга за процессом выполнения управленческих решений.
- *Организация выполнения решения заключается в составлении плана реализации данного решения и доведении его до конкретных исполнителей в виде указаний, распоряжений, приказов и др.*
- *Мониторинг выполнения решения проводится на основе обратной связи, через анализ поступающей информации о ходе реализации решения, оценки решения проблемы и возникновения новой ситуации. Обязательными элементами процесса являются наличие поэтапного плана и описание методов принятия решения, а также их информационное обеспечение. Работа по сбору, обработке и оценке информации проводится на всех этапах процесса, но каждый раз она имеет особенности, отражающие специфику выполняемых действий и решаемых задач, а также стиль работы менеджера.*

- Содержание контроля – выявление отклонений в осуществлении плана выполнения решения, требующих дополнительных решений. Контроль осуществляется путем организации мониторинга за процессом выполнения управленческих решений.
- Осуществление контроля реализации решений предполагает создание механизма контроля, который должен обнаруживать изменения во внешней и внутренней средах функционирования организаций, места возникновения проблем, необходимость дополнительных решений для достижения целей системы. Механизм контроля должен состоять из 2-х частей: контроль изменений во внешней среде (вход системы) и внутренней (в организации и выходах системы).
- При организации контроля по результатам (выходам системы) основным достоинством является оценка достигнутых результатов и сравнение их с целевыми (плановыми), оценка факторов, способствовавших или препятствовавших их получению.
- Контроль по срокам проводится, как указывалось выше при описании технологии ИТРР, следующим образом: фактические сроки выполнения сравниваются с запланированными и выявляется отклонение. Если данные работы находятся на критическом пути, то ЛПР необходимо принять дополнительное решение, т. к. работы критического пути не имеют резерва для маневра, вследствие чего может измениться окончательный срок выполнения решения.
- К методам реализации управленческих решений относятся методы планирования, организации и контроля выполнения решений (рис. 5.1).

Рис. 5.1. Классификация методов реализации решений



Основными методами, применяемыми при составлении плана реализации управленческих решений, являются сетевое моделирование (построение сетевых матриц) и разделение обязанностей (матрицы распределения ответственности).

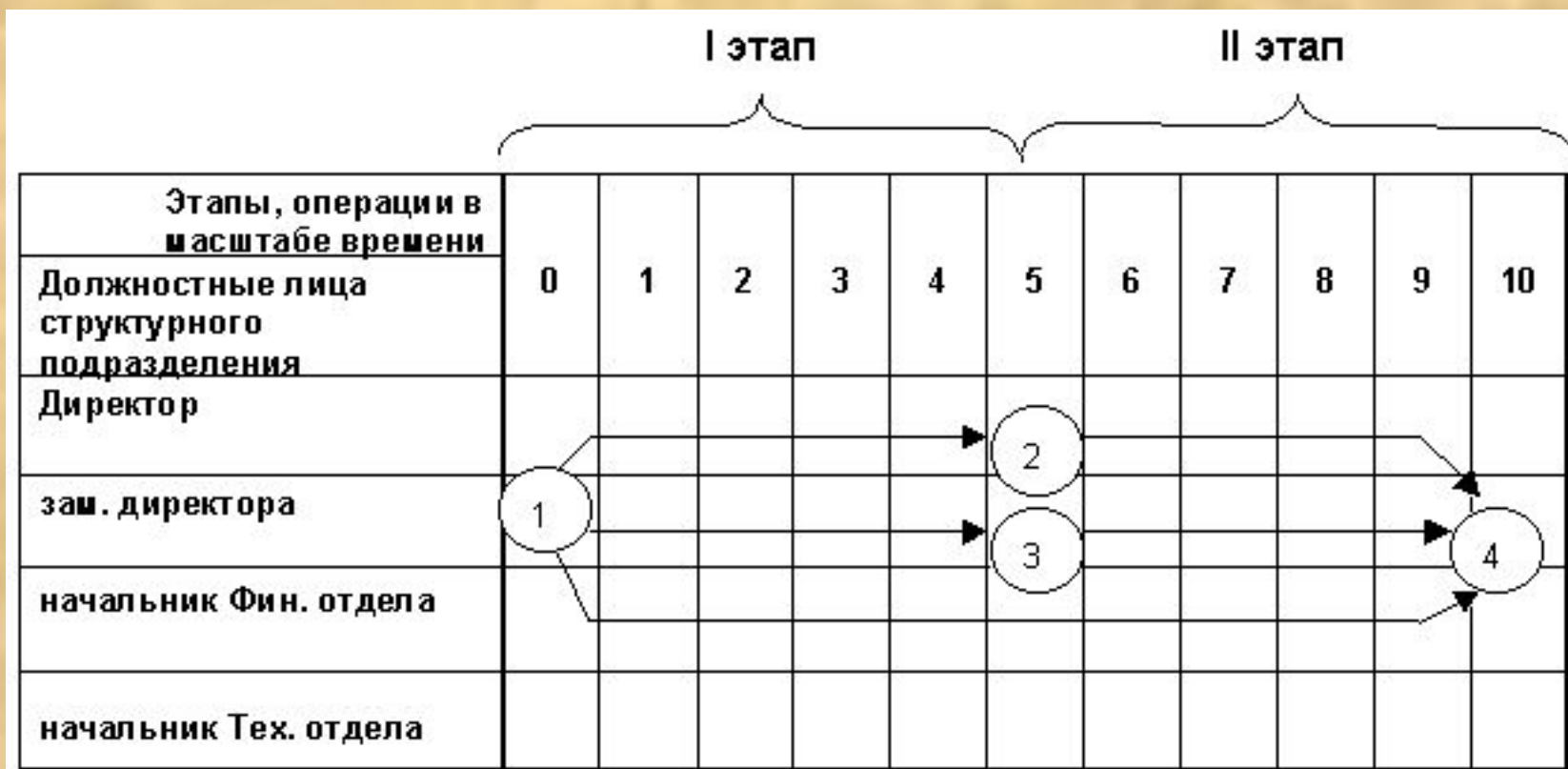
Рис. 5.2. Схема матрицы распределения ответственности

Должностные лица, структурные подразделения Задачи, действия по реализации решений	Кт	Генеральный директор	Заместитель директора	Начальник фин. отдела	Начальник тех. отдела
1						
2						
3						
Кт – трудоемкость задач						

- *Сетевая матрица представляет собой таблицу (рис. 5.3), где подлежащими являются перечень должностных лиц, структурных подразделений, выполняющих определенную работу, а в сказуемом изображаются этапы и операции процесса реализации решения, протекающего во времени. Основными элементами сетевой матрицы являются работа, событие, путь и перечень должностных лиц.*
- *К методам организации выполнения решения относят методы составления информационной таблицы реализации решений – ИТРР (рис. 5.4) и методы воздействия и мотивации.*

Методы контроля выполнения решений подразделяются на контроль по промежуточным и конечным результатам и контроль по срокам выполнения (операции в ИТРР). Основное назначение контроля заключается в создании системы гарантий выполнения решений, системы обеспечения максимально возможного качества решения.

Рис. 5.4. Информационная таблица реализации решения



Задания для самостоятельной работы

Ситуация № 1. Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

Задание:

1. Составить план реализации ваших управленческих решений.
2. Построить сетевую матрицу и матрицу распределения ответственности.
3. Составить план организации реализации управленческих решений (план организации управленческих решений, оформить информационную таблицу реализации решений).
4. Разработать положение по мотивации реализации управленческого решения.
5. Разработать систему контроля реализации управленческих решений (контроль по результатам (промежуточным, конечным), контроль по срокам выполнения).

Ситуация № 2. Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если:

- а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
- б) цены на продукцию фирмы резко снизились;
- в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции?

(Решения принимать по каждому пункту.)

Задание:

1. Составить план реализации ваших управленческих решений.
2. Построить сетевую матрицу и матрицу распределения ответственности.
3. Составить план организации реализации управленческих решений (план организации управленческих решений, оформить информационную таблицу реализации решений).
4. Разработать положение по мотивации реализации управленческого решения.
5. Разработать систему контроля реализации управленческих решений (контроль по результатам (промежуточным, конечным), контроль по срокам выполнения).

- **Ситуация № 3. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?**
- а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.
- б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.
- в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.
- г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

- *Задание:*
- 1. Составить план реализации ваших управленческих решений.
- 2. Построить сетевую матрицу и матрицу распределения ответственности.
- 3. Составить план организации реализации управленческих решений (план организации управленческих решений, оформить информационную таблицу реализации решений).
- 4. Разработать положение по мотивации реализации управленческого решения.
- 5. Разработать систему контроля реализации управленческих решений (контроль по результатам (промежуточным, конечным), контроль по срокам выполнения).

- 1. Подумайте и сформулируйте ответ на каждую предложенную ситуацию.
- 2. Вышлите файл Word с ответом на адрес электронной почты преподавателю для проверки – volkova_olga1986@mail.ru