

## Глава 6. Контроль реализации управленческих решений

Контроль – это одна из основных функций управления, представляющая собой процесс обеспечения достижения целей, поставленных организацией, обеспечения реализации принятых управленческих решений.

При помощи контроля руководство организации определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке.

Процесс контроля – это процесс отслеживания хода выполнения принятых управленческих решений и оценки достигнутых результатов в ходе их выполнения. *Он включает установление стандартов, измерение фактически достигнутых результатов и их отклонений от установленных стандартов.*

Именно результаты контроля являются основанием для руководителей организации *корректировать принятые ранее решения*, если отклонения в ходе реализации решений значительны.

Основная причина необходимости контроля - это *неопределенность*, являющаяся неотъемлемым элементом будущего и присущая любому управленческому решению, выполнение которого предполагается в будущем.

Между прогнозированным развитием ситуации при принятии управленческого решения и реальным развитием ситуации при реализации решения всегда неизбежен некоторый зазор, некоторые отклонения, поскольку принятие решения осуществляется на основании того или иного видения ситуации, той или иной модели ситуации, которая всегда является неполной.

Насколько удачна модель и эффективно принятое управленческое решение зависит от профессионализма менеджера, принимающего решения.

Поэтому при осуществлении контроля оценивается и измеряется как ход выполнения принятых решений, так и соответствие принятых ранее решений реализовавшемуся развитию проблемной ситуации.

Кроме того, нельзя забывать, что исполнители принятых решений - люди, а не машины, и возможны отклонения в ходе выполнения принятых решений вследствие “человеческого фактора”.

Может быть неэффективным взаимодействие работ между различными подразделениями внутри организации, задание может быть недостаточно правильно понято, наконец, исполнитель может заболеть, уволиться и т.д.

Отсутствие надежной системы контроля и, как следствие, эффективной обратной связи, может привести организацию к кризисной ситуации. Отсутствие эффективной обратной связи стало причиной краха многих крупных и мелких организаций.

Если принятое ранее решение оказалось недостаточно эффективным или ошибочным, то именно хорошо отлаженная система контроля может позволить своевременно это установить и внести коррективы в деятельность организации.

Хорошо отлаженная система контроля *своевременно выявляет проблемы*. Также система контроля позволяет выявить положительные и отрицательные аспекты, сильные и слабые стороны, которые определились в организации при осуществлении ее деятельности.

Функция контроля является всеобъемлющей. Любая функция управления может эффективно действовать только при наличии эффективно действующей системы контроля. Контроль не является только полномочиями специально назначенного контролера. Функцию контроля должен осуществлять любой руководитель.

Контроль подразделяется на *предварительный, текущий и заключительный*.

*Предварительный контроль* осуществляется до начала работ по реализации решения. На этом этапе контролируются правила, процедуры и линия поведения, чтобы убедиться, что работа будет осуществляться в правильном направлении. Контролируются подготовка работ, их организация, организационно-распорядительная документация, человеческие, материальные и финансовые ресурсы.

Контроль поступающей и исходящей из организации информации – самостоятельная управленческая задача, которой ни один руководитель не вправе пренебрегать.

*Текущий контроль* осуществляется непосредственно в ходе выполнения работ в соответствии с принятыми решениями. Как правило, он осуществляется непосредственным руководителем и основан на измерении фактических результатов проделанной работы.

Основным инструментом осуществления контроля является обратная связь. Обратная связь, т.е. текущая учетная и отчетная информация позволяет установить наметившиеся отклонения в ходе выполнения работ и принять корректирующие решения.

*Заключительный контроль* осуществляется после того, как работа выполнена. Если в процессе заключительного контроля отсутствует возможность непосредственно влиять на результаты выполненной работы, то результаты контроля могут быть учтены при проведении последующих работ.

Еще одной важной функцией заключительного контроля является его определяющая роль при реализации функции мотивации. Мотивация осуществляется по результатам контроля.

Основными составляющими процесса контроля являются *выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов, осуществление корректирующих действий*.

*Стандарты* - это конкретные цели, степень достижения которых может быть измерена. Для каждой из таких целей должны быть

определены временные рамки их выполнения и критерии, позволяющие оценить степень их достижения при выполнении работы.

Только четкие количественные показатели позволяют сопоставить конкретные результаты работы, конкретные результаты принятых решений с запланированными.

Конечно, не любая цель может быть выражена количественно, но используя аппарат обследований и опросов, экспертных оценок, вербально-числовых шкал можно получить инструментарий, позволяющий, пусть в первом приближении, но количественно оценить степень достижения цели, не имеющей четкого количественного выражения.

Заметим также, что для оценки степени достижения такого рода целей могут быть использованы косвенные количественные критерии.

Так, например, для оценки степени удовлетворенности работой исполнителей может служить такой критерий, как процент сотрудников, уволившихся из организации за истекший год.

Отсутствие же возможности измерить результат принятого ранее решения и выполненной работы делает невозможным реальное осуществление контроля.

Измеримость степени достижения цели позволяет определить, выполнены ли установленные стандарты - реализовать вторую составляющую процесса контроля.

На этой стадии также важно определить норму допустимого отклонения от стандарта, которая может выражаться в абсолютных единицах измерения, в процентах или долях единицы.

На этой стадии принимается решение о целесообразности корректировки принятых ранее решений.

Основная задача контроля на этой стадии состоит в том, чтобы выявить действительно важные отклонения, а не мелочи, которые практически не оказывают влияния на достижение поставленных целей.

Естественно, что затраты на осуществление контроля не должны превышать полученного в результате осуществления контрольных мероприятий эффекта.

Третья составляющая контроля – принятие необходимых корректирующих решений. Необходимость принятия таких решений возникает, если отклонения результатов реализации принятого ранее решения от стандартов превышают допустимую норму. Тогда требуются соответствующие корректирующие действия.

Однако может случиться, что изменившаяся ситуация принятия управленческого решения требует пересмотра принятых ранее стандартов и установленных норм.

Действительно, если дорога резко изменила направление, то сохранение направления движения может оказаться для водителя чреватым большими неприятностями.

При установлении системы контроля целесообразно

придерживаться таких *принципов*, как:

- установление жестких, но достижимых стандартов;
- осмысленность и однозначное восприятие стандартов сотрудниками;
- двустороннее общение с сотрудниками;
- отсутствие чрезмерного контроля;
- вознаграждение за достижение установленных стандартов и норм.

Контроль должен быть своевременным и непрерывным, ориентированным на решение поставленных задач и соответствующим им.

Непрерывность контроля может быть обеспечена специально разработанной системой мониторинга хода реализации работ и принятых решений.

Для более эффективного осуществления контроля выполнения достаточно большого числа работ и принятых решений целесообразно использовать сетевые графики, ленточные графики, диаграммы Ганта, матричные расписания и т.д.

В заключение отметим, что эффективное функционирование системы контроля в современном управленческом контуре невозможно без использования возможностей, предоставляемых современной вычислительной техникой и современными информационными системами поддержки и сопровождения процесса выработки и принятия управленческих решений.

## **Контрольные вопросы к главе 6**

- 1.Как осуществляется контроль реализации управленческих решений?
- 2.Что подлежит контролю при реализации решений?
- 3.Кто осуществляет контроль?
- 4.Что является основными элементами системы контроля?
- 5.Какие выделяют виды контроля управленческих решений?
- 6.С какими трудностями приходится сталкиваться при контроле реализации управленческих решений?
- 7.Какие принципы должны соблюдаться при контроле за реализацией принятых управленческих решений?