

Задача по менеджменту с решением

ЗАДАНИЕ.

Проанализируйте предлагаемую управленческую ситуацию и дайте обоснованные ответы на предложенные вопросы.

На предприятии, не отличающемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения.

Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной? Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии?

ОТВЕТ.

Процесс исполнения решения существенно отличается от его принятия. Если принятие решения сводится к целеполаганию (прогнозирование, программирование и планирование), то исполнение решения — к целедостижению. Исполнение решения — финал управленческого действия, образно говоря, момент истины для управляющего субъекта. Основное в исполнении — практическое достижение запланированного, соответствующей цели, результата.

Контроль исполнения решений — одна из главных функций управления. Система контроля — неотъемлемая часть любой управляющей организации. Контроль в конечном итоге устанавливает, насколько изменение объекта доведено до его запланированного состояния. Иными словами, насколько достигнутый результат соответствует цели, выраженной в проекте.

Следует иметь в виду, что контрольные мероприятия проводимые спонтанно, бессистемно не дадут положительных результатов. В рамках всего комплекса деятельности предприятия следует придерживаться принципа

систематичности и всесторонности контроля за выполнением решений. На предприятии не должно быть неприкосновенных для контроля зон или участков работы.

Для нашего предприятия характерна слабая исполнительская дисциплина. *Исполнительская дисциплина* - предполагает исполнение плановых заданий, предписаний, приказов, постановлений и решений в установленные сроки.

Основным критерием оценки *исполнительской дисциплины* является выполнение утвержденного личного плана работы персонала, а именно - соблюдение сроков исполнения, качества работы, объема.

Таким образом, слабая исполнительская дисциплина свидетельствует о наличии одного или нескольких фактов из нижеприведенного списка:

несвоевременное выполнение работ, поручений, обязанностей;

отказ от выполнения работ, их саботаж;

низкое качество выполненных работ.

Для организации, низкая исполнительская дисциплина сотрудников, будет выражаться в размерах штрафов, уплаты неустоек из-за срывов поставок по договорам, просроченных обязательствах, а также упущенных возможностях и затраченных человеческих ресурсах руководителей.

Таким образом, необходимо контролировать:

сам факт выполнения работы;

своевременность выполнения;

точность выполнения;

качество выполнения.

То есть это должна быть система текущего контроля.

Система контроля *исполнительской дисциплины* включает ручной и автоматизированный варианты.

Может быть реализована система прямого контроля. Но в этом случае есть несколько «но». Прямой контроль предполагает, что координацию осуществляет руководитель или уполномоченное лицо, отдающее

распоряжения и приказы другим сотрудникам. На него возлагается ответственность за работу других сотрудников, в частности распределение заданий и контроль их действий по схеме "один лидер - все исполнители". Этот механизм используется в случаях, когда над решением определенной рабочей задачи трудится некоторое число людей. Наиболее ярко и наглядно реализован в армии. Основное допущение механизма - лидер/руководитель лучше, чем любой подчиненный, знает, что делать. Неприменим при большом количестве подчиненных.

Для большого количества подчиненных целесообразно использовать систему автоматического контроля. Система автоматического контроля исполнения должна включать следующие элементы:

- быстрая постановка задач одному или нескольким исполнителям;
- удобный календарь текущих задач и документов со сроками их исполнения;
- постановка автоматически генерируемых периодических и зависимых задач;
- автоматический контроль сроков выполнения задач, оперативность корректировки задач;
- объективность отчетов по различным аспектам исполнительской дисциплины;
- прозрачность рабочих процессов;
- исполнение протоколов совещаний;
- контроль различных аспектов работы персонала с помощью диаграмм;
- мониторинг рабочих процессов.

Для руководителя можно сформулировать следующие восемь ключевых рекомендаций:

1. Помните, что контроль представляет собой не точечную операцию, а непрерывный процесс, начинающийся с момента утверждения протокола совещания, включающий контроль хода исполнения и заканчивающийся анализом и «приемкой» результатов на следующем заседании

2. Полностью задействовать секретаря для контроля исполнения, для сбора сведений о фактическом ходе работ над вопросами и поручениями, с целью заблаговременного воздействия на исполнителей

3. При формировании повестки дня очередного совещания в первую очередь, проконтролировать исполнение и запланировать вопросы и поручения, оставшиеся от прошедшего мероприятия

4. Жестко реагировать на низкую исполнительскую дисциплину сотрудников, вплоть до наказания, на совещаниях специалисты собираются готовить решения, а не слушать объяснения нерадивых сотрудников о причинах неисполнения

5. Избегать прямой личной и особенно недокументированной критики за просроченные и невыполненные поручения, использовать для этого протокол – бумагу, через посредство которой можно наглядно и убедительно показать всем степень вины сотрудника, пусть бумага (а не вы) вопиет об этом

6. Путем непрерывного контроля исключить случаи «внезапного», неожиданного обнаружения неисполненных поручений, тем более, если это происходит непосредственно на совещании, обычно вместе с сопутствующими вопросами, типа «кто виноват» и «что делать»

7. Внимательно разбираться в случаях неисполнения, особенно когда в ответственных за поручение записана группа исполнителей, наибольший спрос здесь с ответственного исполнителя (первый в списке), но надо находить и других причастных в цепочке, при этом, не затронув невиновных

8. Широко использовать средства автоматизации, для контроля исполнения поручений совещаний, для оценки исполнительской дисциплины, а также для поиска прецедентов и анализа хода решения вопросов на совещаниях