

Дадажонова М. М. к. э. н.
доцент кафедры “Организация
промышленного производства”
Андижанский машиностроительный институт
Андижан, Узбекистан

ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ РЕШЕНИЯ

Аннотация - В статье освещаются вопросы организации реализации принятых решений.

Ключевые слова: Альтернативы, организационно-технический, демократический, мотивационная структура, инструментальный, профессиональный, патристический, мотивация.

Dadajonova M. M.

Ph.D, Associate

Professor

Andijan Machine-Building

Institute

Andijan, Uzbekistan

ORGANIZATION OF DECISION IMPLEMENTATION

Abstract- The article highlights the issues of organizing the implementation of decisions

Keywords: Alternatives, organizational and technical, democratic, motivational structure, instrumental, professional, patriotic, motivation.

Реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления. Однако между выбором альтернативы и ее реализацией обычно предстоит преодолеть немало барьеров, а многие выбранные альтернативы оказывается сложно реализовать. Среди руководителей распространено убеждение, что если выбор в отношении решения ими сделан, что оно обязательно будет выполнено. Однако чаще бывает не так. Чтобы быть выполненным, решение должно быть на деле принято исполнителями, они должны быть согласны с его

последствиями, расценивать его как приемлемое, а еще лучше – быть заинтересованными в его осуществлении.

Опытный руководитель обычно рассматривает несколько отдельных вопросов, связанных с реализацией решения.

- Следует ли еще раз проверить принятое решение перед его реализацией? (Чем важнее решение, тем больше оснований для этого.)

- Какие конкретные меры необходимо принять для выполнения решения? (Если решение необходимо проводить в жизнь поэтапно в течение длительного периода времени, целесообразно составить специальную программу для его осуществления, так как без этого шансы на успех могут чаще всего оказаться проблематичными.)

- Как будет организован контроль за процессом реализации? (При отсутствии контроля решение обычно не выполняется и вся предшествующая работа в этом направлении лишена смысла.)

Помехи в реализации решений – обычное явление. Это и всевозможные организационно-технические сбои, и активное противодействие, и пассивная отстраненность, и претензии на ресурсы со стороны конкурентов и многое другое. Шансы на эффективную реализацию решения возрастают, когда причастные к этому работники привлекаются к процессу принятия данного решения и участвуют в нем. Тем не менее бывают ситуации, когда руководитель вынужден принимать решение, ни с кем не консультируясь. И все же даже полная поддержка решения со стороны исполнителей не гарантирует его успешной реализации. Эффективное осуществление решений требует четко организованного функционирования всей системы управления, координации усилий многих людей и, в особенности, хорошо отлаженного механизма мотивации.

Если руководитель, поручая работникам исполнение принятого решения, не объясняет мотивы своего выбора, он ставит их в положение слепых исполнителей собственной воли. Наряду с этим может быть и так,

что руководитель, единолично принявший решение, мотивирует его совсем иначе, чем это ожидалось исполнителями. И в том, и в другом случае он дает им повод для критического обсуждения данного решения, причем даже в тех случаях, когда оно является правильным. Если решение оказалось ошибочным, то это воспринимается подчиненными как доказательство их правоты. Некоторые из них не только ждут этого, но, в подтверждение своей правоты, действуют соответствующим образом в процессе выполнения решения. В этом проявляется неудовлетворенное желание повлиять на принятие решений, особенно таких, которые затрагивают их лично. В такой ситуации работник склонен быть лишь пассивным исполнителем, а при некоторых условиях может скрытно противодействовать реализации решения.

Хотя демократические формы выработки решений не дают оснований для подобных негативных явлений в поведении исполнителей, они все же недостаточны для безусловной заинтересованности работников в реализации решения. Успешная реализация решения обеспечивается тогда, когда внутреннее побуждение к этому присуще если не всем исполнителям, то, по крайней мере, решающей их группе. Это ставит перед руководителем задачу соответствующей мотивации исполнителей к надлежащему выполнению решения. В решении этой задачи руководитель должен исходить из того, что мотивационная структура в организации неоднородна, а действенность того или иного мотиватора определяется типологией работника. С этой точки зрения различаются пять основных типов работников;

- 1) люмпенизированный (это тип работника с безразличным и равнодушным отношением к труду, не стремящийся улучшить свое положение, интересы которого не простираются дальше удовлетворения примитивных потребностей);

- 2) инструментальный (представителям этого типа свойственно главным образом стремление к высокому заработку, а интересы связаны только с оплатой труда);
- 3) профессиональный (работники этого типа ценят содержательность труда, самостоятельность и возможности для творчества, им свойственно высокое чувство профессионального достоинства, стремление к самоутверждению и уважению со стороны товарищей по работе и руководства);
- 4) патристический (для работников этого типа главная ценность заключается в добросовестном отношении к делу, особенно если при этом видны реальные улучшения, а результаты труда получают признание в коллективе);
- 5) с мотивацией хозяина (интересы такого работника заключены в результатах собственного дела, благодаря чему он работает без какого-либо внешнего принуждения).

Задачи успешной реализации решения заключается прежде всего в том, чтобы уменьшить негативные влияние люмпенизированных работников на процесс выполнения решений, а также в создании системы стимулов, активизирующих деятельность исполнителей в этом направлении.

После того как решение вошло в фазу исполнения, необходимо установить обратную связь. Ее назначение – обеспечение согласования фактических результатов решения с теми, которые ожидалось при принятии решения. С поступлением информации от исполнителей к инициатору решения, принявшему его, осуществляется измерение и оценка последствий решения. Обратная связь позволяет руководителю при необходимости скорректировать решение и тем самым предотвратить возможную неудачу в достижении поставленной цели. В этом заключается назначение осуществляемой таким образом функции контроля. Качество

управленческих решений определяется тем, насколько они индифферентны к нарушению условий реализации, которые предполагались при их принятии, и ошибкам исполнителей, а также тем, как проявляются те упущения, которые оказались скрыты при принятии решения и которые невозможно было предвидеть. Информация, поступающая по каналу обратной связи, дает возможность выявить и проанализировать важнейшие факторы, воздействующие на весь процесс принятия и реализации решений в имеющихся условиях данной организации. Контролируя выполнение решения, руководитель может отслеживать повторяемость сбоев и заминок в его реализации, создаваемую ими угрозу увести в сторону рабочий процесс. Он может, выждав, вмешаться в нужный момент или же предоставить возможность исполнителю самому справиться с ситуацией, дав нужный совет или консультируя его. Очевидно, что при этом руководитель способствует профессиональному росту исполнителя, создавая тем самым благоприятные предпосылки для делегирования полномочий.

Постановка контроля исполнения управленческих решений во многом определяет состояние дел и возможности организации. Одни формы контроля стимулируют раскрытие творческих возможностей работников, другие – подавляют всякую инициативу с их стороны. Искусство руководителя наряду с прочим состоит и в том, чтобы найти оптимальные формы контроля, обеспечивающие нейтрализацию негативных отклонений в реализации решений путем совместных действий руководителя и подчиненных.

ЛИТЕРАТУРА

1. Герчикова И.Н. Менеджмент, Москва, 1999 год.
2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента, Минск., 2001 год.

3.МедведевВ.П. Менеджмент: Основные функции менеджеров, Москва, Дело, 2003 год.

4.Пугачев В.П.Руководство персоналом организации: Учебник, Москва, Аспект- Пресс, 1999 год.