

УДК 330.191.6

JEL classification: B00; D81; M10

ПРОБЛЕМА РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЯТЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

THE PROBLEM OF IMPLEMENTATION OF ADOPTED MANAGERIAL DECISIONS

©Бгаишев М. В.,

ORCID: 0000-0003-3189-0678, канд. экон. наук,
Саратовский национальный исследовательский
государственный университет им. Н. Г. Чернышевского,
г. Саратов, Россия, And17rogen@mail.ru

©Bgashev M.,

ORCID: 0000-0003-3189-0678, Ph.D.,
Saratov State University,
Saratov, Russia, And17rogen@mail.ru

Аннотация. В статье представлено авторское толкование проблем реализации принятых управленческих решений. При этом установлено, что на практике многие руководители пренебрегают, что не озвучивают свое решение непосредственным исполнителям, игнорируют их вопросы и возражения и отказываются корректировать решение. Определено, что для реализации решения необходимо придерживаться формального алгоритма реализации решения, не допускать расхождения данного алгоритма и реального процесса реализации решений, а также четко знать ответы на вопросы что, как, когда и кто должен делать. Определено, что полномочия, как руководителя, так и подчиненных всегда ограничены и для эффективной реализации решений необходимо делегировать и расширять полномочия всех участников данного процесса. Высказано предложение относительно избегания ошибок и недопущения появления новых проблем в процессе реализации решений.

Abstract. The article presents the author's interpretation of the problems of implementing the accepted management decisions. It has been established that in practice many managers neglect that they do not voice their decision to immediate executors, ignore their questions and objections and refuse to correct the decision. It is established that to implement the solution it is necessary to adhere to the formal algorithm for implementing the solution, not to allow the divergence of this algorithm and the real process of implementing solutions, and also to clearly know the answers to questions about what, when, and who should do it. It is determined that the powers of both the leader and subordinates are always limited and for effective implementation of decisions it is necessary to delegate and expand the powers of all participants in this process. A proposal was made to avoid mistakes and avoid the appearance of new problems in the implementation of decisions.

Ключевые слова: принятие решений, реализация решений, руководитель и подчиненные, полномочия, ответственность, бюрократическая организация.

Keywords: decision-making, implementation of decisions, leader and subordinates, authority, responsibility, bureaucratic organization.

*Быстрое принятие и реализация неправильных решений —
это прямой путь к катастрофе.*

*В результате вы получите еще более серьезные
проблемы, чем те, которые пытались решить.*

*Вы также не добьетесь успеха,
если ваши конкуренты будут принимать правильные решения быстрее вас
или, если, несмотря на быстрое принятие правильных
решений, вы будете реализовывать их медленнее своих конкурентов.*

И. Адизес

В предыдущих своих работах мы акцентировали внимание на вопросах организации правильного процесса принятия управленческих решений, а также изучали сложную категорию «проблема» в данном процессе. Теперь настало время завершить цикл данных статей и обозначить еще одну существенную проблему, а именно проблему реализации принятых управленческих решений [1, 2].

В управленческой литературе существует много работ посвященных тому, как принимать решения и методикам их принятия, но, к сожалению, во многих работах дается очень мало информации о том, как реализовывать принятые решения. В подобных работах информация ограничивается тем, что для реализации управленческого решения необходимо создать некий механизм и план его исполнения, а также разработать дерево решений и создать обратную связь в форме контроля для получения информации о ходе его реализации.

На практике многие руководители сталкиваются со многими проблемами и трудностями. Прежде всего, необходимо учесть то, что на этапе реализации принятое решение должно превратиться в конкретное действие как некая операция, направленная на решение проблемы, причем данная операция требует принятия множества «промежуточных» решений, обеспечивающих выполнение «основного» решения.

Подчиненные как непосредственные исполнители принятого решения очень быстро выявляют для себя трудности его реализации и, сомневаясь в данном решении и задавая уточняющие вопросы руководителю, слышат в ответ такую фразу, что «решение уже принято». В результате принятое решение (даже если оно правильное) реализуется со многими трудностями, и организация получает новые серьезные проблемы.

Руководителю следует учитывать то обстоятельство, что эффективность реализации решения повысится, если решение будет не только озвучено исполнителям, но и признано теми людьми, которых оно затрагивает и которые будут его исполнять.

Многие руководители считают, что их решения должны априори автоматически признаваться и исполняться, и не обращают внимания на возражения и уточняющие вопросы. Поэтому необходимым условием реализации является согласование управленческих решений как процедуры достижения признания другими людьми предлагаемого решения проблемы. В связи с этим любое решение должно быть признано двумя группами людей:

1. подчиненными (исполнителями), которые будут его исполнять;
2. руководителями других подразделений, на деятельность которых может повлиять данное решение.

На практике многие руководители пренебрегают этим фактором, отдавая распоряжения и требуя их исполнения, не советуясь со своими подчиненными и не убеждая их в правильности своего решения. Такой подход совершенно оправдан в условиях дефицита времени или в случае принятия запрограммированных решений. Тем не менее, шансы на успешную реализацию любых решений значительно возрастают, когда причастные к этому люди внесли в решение свой вклад и искренне верят в то, что делают. Если подчиненные не участвуют в подготовке того или иного решения, то у них возникает чувство отчуждения, связанное с тем, что это решение подготовлено другими людьми, то есть они воспринимают решение как «чужое». Поэтому большую роль в деятельности руководителя играет не только разъяснение отдаваемых распоряжений, но и личное влияние на подчиненных путем их убеждения и привлечения к процессу подготовки управленческих решений.

Реализация решений требует от руководителей выполнения всех функций управления с помощью основных «связующих» процессов, но принятые решения не всегда реализуются так, как было задумано и как следствие, цель принятия решения может быть не достигнута. Таким образом, руководителю при реализации своих решений следует придерживаться следующего формального алгоритма:

1. Согласовать решение с исполнителями и руководителями других уровней управления, заинтересованных в решении проблемы;
2. При необходимости утвердить принятое решение у вышестоящего руководителя, если он является владельцем проблемы;
3. Разработать план реализации решения;
4. Сформулировать задачи исполнителям, распределить полномочия, ответственность и организовать взаимодействие между ними;
5. Мотивировать исполнителей на выполнение поставленных задач;
6. Осуществлять текущий контроль процесса реализации решения.

Каждый из представленных этапов алгоритма реализации решений требует принятия важных вспомогательных и промежуточных решений. Однако в практических ситуациях руководители очень редко последовательно и в полном объеме «проходят» через все эти этапы, так как наблюдается расхождение формального и реального процессов реализации решений.

Данное расхождение проявляется в том, что, во-первых, некоторые этапы выполняются руководителем неосознанно и автоматически или вообще пропускаются и, во-вторых, процесс принятия и реализации решений носит итеративный характер, то есть имеют место постоянные возвраты на предыдущие этапы с учетом поступления новой информации.

На практике очень сложно реализовывать решения и поэтому руководителю необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Что делать;
2. Как это делать;
3. Когда это делать;
4. Кто должен это делать.

Зачастую руководители ошибочно думают, что они приняли решение, но в действительности они сформулировали один из четырех вопросов. Обычно они решают, что

делать, и не решают, как это делать. Позднее они сталкиваются с тем, что как было реализовано решение, негативно отразилось на том, что было решено.

Если решение не исполняется вовремя, то оно утрачивает некоторые характеристики, предъявляемые к управленческим решениям, а именно обоснованность, компетентность, экономичность и эффективность.

Очень важным является такой аспект, а именно кто будет исполнять решение. Иногда подчиненный, которому поручается задание, сам определяет, как будет реализовано решение, но разные исполнители интерпретируют решения по-разному с учетом своих особенностей. Если руководитель сформулирует только один из вопросов, то подчиненный, которому поручается реализация решения, по-своему сформулирует и интерпретирует остальные три вопроса. В результате руководителю может не понравиться, как исполнялось решение.

Как правило, решение имеет один четко определенный вопрос (что делать?), а остальные остаются неясными или несформулированными вовсе. Выбор вопроса во многом зависит от стиля руководителя, но для реализации управленческого решения необходимо четко сформулировать все четыре вопроса и озвучить их конкретным исполнителям. Так важным является то, что исполнители должны определить, чего им не следует делать, для того, чтобы сделать это что-то правильным способом для реализации решения. Исполнитель для себя уяснит, что он должен делать, только тогда, когда осознает, что он не должен делать, и это понимание приходит вместе с опытом.

Опытным путем руководитель узнает кто должен выполнять задание, после того как совершит ошибку, поручив сначала эту работу подчиненному, который окажется неподходящим для ее выполнения (задание дается конкретному человеку, а не должности). Руководитель быстрее поймет, кто должен выполнить задание, после того как узнает, кто не должен его выполнять.

К сожалению, многие руководители осуществляют свою деятельность на основе ожиданий, то есть они принимают решение и ожидают, что оно будет исполнено, они не любят заниматься отслеживанием хода выполнения решения, анализом и корректировкой, тем самым создают новые проблемы.

Руководители должны анализировать результаты своих решений, проверять их, и учиться на полученном опыте, анализировать результаты до тех пор, пока не станет ясно, что надо и что не надо делать, как можно и как нельзя это делать, когда надо и когда не надо это делать и, наконец, кто должен и, кто не должен это делать. Только тогда они смогут принимать полностью определенные и осознанные решения. Со временем решение может устареть и руководителям придется начинать процесс принятия и реализации решений с начала, так как не существует хорошего решения, а есть только «хорошее решение для данной конкретной ситуации», что позволит избежать принятия и реализации запрограммированных решений при появлении новых и не стандартных проблем и задач.

Другой немаловажной проблемой при реализации решения является определение полномочий и ответственности, особенно их соотношение и сочетания. Существует множество определений полномочий, например, Макс Вебер определяет полномочия как «юридическое право принимать определенные решения» [3].

Полномочия не зависят от того, что руководитель или его подчиненный знает и что он знает, а также они не зависят от их личностных характеристик. Полномочия определяются их положением в организации, и каждый, кто занимает в организации определенную должность, имеет официальное право принимать связанные с этой должностью решения. В этом заключается смысл официальных полномочий.

Руководителям следует помнить, что его полномочия, а особенно полномочия подчиненных всегда ограничены, чтобы не допускать ситуаций, при которых подчиненному поручается определенное задание, а у него недостаточно полномочий для его выполнения, а ответственность есть. Поэтому полномочия никогда не будут уравниваться ответственностью. В одни периоды времени руководители и подчиненные могут иметь больше полномочий, чем ответственности, а в другие — больше ответственности, чем полномочий, что частично свидетельствует о неэффективном управлении, так как может ли руководитель или подчиненный отвечать за что-то, если он не имеет необходимых для этого полномочий?

Полномочия и ответственность постоянно меняются по мере того, как меняется организация, но полномочия никогда не будут равны ответственности. В связи с этим для эффективной реализации решений необходимо делегировать и расширять полномочия всех участников данного процесса.

К сожалению, многие крупные российские компании по своей сути являются бюрократическими, а в подобных организациях, чтобы максимизировать эффективность каждый имеет четко определенную зону ответственности, так что никто не тратит напрасно сил на выполнение своей работы. Но если возникает проблемы той области, где ответственность не определена четко, такая организация назначает отдельного человека или создает новую структуру. По мере развития проблем бюрократические организации еще больше назначают новых людей или создают новые структуры с неопределенной ответственностью. Бюрократии нерезультативны потому, что они пытаются быть слишком эффективными в распределении индивидуальных обязанностей и исключении неопределенностей. Об этом еще можно судить, взглянув на должностные инструкции или в руководства по выполнению рабочих заданий в бюрократических организациях. Они содержат десятки страниц, объясняющих, как надо выполнять задание, и ничего не говорящих о том, зачем его надо выполнять [4].

Таким образом, чтобы избежать ошибок и не допустить появления новых проблем в процессе реализации решений руководителю следует осуществлять все основные функции управления, четко знать ответы на вопросы что, как, когда и кто должен делать, определить круг полномочий и сферу ответственности конкретных исполнителей и создать взаимодополняющую команду из сотрудников, действующую на принципах единоначалия, единства руководства и взаимного уважения.

Список литературы:

1. Бгашев М. В. К вопросу о правильном процессе принятия управленческих решений // International conference on social science, arts, business and education: materials of the I international research and practice conference December 22th, 2016, Vienna, Austria: Scientific public organization “Professional science”, 2016. P. 45-59.
2. Бгашев М. В. Категория «проблема» в процессе принятия управленческих решений // Бюллетень науки и практики. 2018. Т. 4. №2. С. 259-263. Режим доступа: <http://www.bulletennauki.com/bgashhev> (дата обращения 15.02.2018). DOI: 10.5281/zenodo.1173266.
3. Weber M. “Bureaucracy” // From Max Weber: Essays in Sociology / translated, edited and introduced by H. H. Gerth and C. Wright Mills. London: Routledge, 1948. P. 215.

4. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2014. 244 с.

References:

1. Bgashev, M. V. (2016). To the question of the correct process of making managerial decisions. *International conference on social science, arts, business and education: materials of the international research and practice conference December 22th, 2016, Vienna, Austria: Scientific public organization "Professional science"*, 45-59

2. Bgashev, M. V. (2018). The category "problem" in the process of making managerial decisions. *Bulletin of Science and Practice*, 4(2). 259-263. doi:10.5281 / zenodo.1173266.

3. Weber, M. "Bureaucracy". (1948). From Max Weber: *Essays in Sociology*: translated, edited and introduced by H. H. Gerth and C. Wright Mills. London: *Routledge*, 215

4. Adizes, I. (2014). *Managing the changes. How to effectively manage changes in society, business and personal life*. Moscow: *Mann, Ivanov and Ferber*, 244

*Работа поступила
в редакцию 03.03.2018 г.*

*Принята к публикации
07.03.2018 г.*

Ссылка для цитирования:

Бгашев М. В. Проблема реализации принятых управленческих решений // Бюллетень науки и практики. 2018. Т. 4. №4. С. 347-352. Режим доступа: <http://www.bulletennauki.com/bgashhev-mv> (дата обращения 15.04.2018).

Cite as (APA):

Bgashev, M. (2018). The problem of implementation of adopted managerial decisions. *Bulletin of Science and Practice*, 4, (4), 347-352