**Тема: Применение принятых управленческих решений**

 **д/з конспект лекции**

Квалификация и опыт не смогут компенсировать отсутствие исчерпывающего и четкого представления о многих, каждый раз особенных, деталях реализации различных замыслов вышестоящих руководителей.

Хотя квалификация и опыт руководителей будут способствовать проведению инструктажа в более сжатые сроки, не останавливаясь на известных и привычных частностях предстоящих действий.

Детализация управленческих решений предопределяется тем обстоятельством, что многие из них могут содержать лишь общие сведения о целях предстоящих действий. В них полностью или частично может отсутствовать информация о путях и средствах, порядке и интенсивности, месте и времени выполнения будущей деятельности и так далее.

Формирование таких решений является вполне оправданным. Ведь нередко практически невозможно предусмотреть особенности деятельности конкретных руководителей. Такая специфика может являться незначительной с позиций Центра, но в то же время она имеет большое значение и чрезвычайно важна для местных руководителей.

Кроме того, Центру следует максимально использовать специальные знания, опыт и инициативу этих руководителей. Такие знания и опыт руководителей нередко оказываются уникальными. Вряд ли кто лучше них знает конкретные условия, в которых предстоит применять те или иные решения.

Детализация управленческих решений, которые обозначаются термином "общие", заключается в выделении их составных частей, расчленении их на более конкретные решения.

Общие решения расчленяются как бы лавинообразно. Если в начале это было решение, например, Центра, то на заключительной стадии оно может принять вид совокупности заданий отдельным сотрудникам тех или иных подразделений. Причем на каждом уровне детализации общими являются решения непосредственных руководителей.

Практика показывает, что детализацию управленческих решений на всех уровнях лучше всего выполнять в письменной форме путем своеобразной "росписи" конкретных решений конкретным руководителям.

Это позволяет обнаруживать и устранять ненужное дублирование отдельных решений, выявлять недомолвки и те детали деятельности, которые якобы сами собой подразумеваются, но о которых некоторые руководители нередко забывают.

Кроме того, это создает предпосылки для выявления однотипных и смежных решений, что способствует взаимодействию между отдельными исполнителями.

Детализация управленческих решений во многом совмещается или сопровождается их распределением между руководителями по принципу: руководители подбираются для применения решений, а не решения выделяются для них. При этом должны учитывать соответствующие индивидуальные особенности, знания и умения различных руководителей.

Возникающие сложности обусловлены тем, что руководители, как правило, действуют в рамках организационных звеньев, статус которых довольно жестко определен соответствующими положениями и не может часто изменяться.

В то же время они должны быть способны применять самые разнообразные решения.

В результате обычно существует ограниченное количество вариантов распределения решений в рамках существующих организационных звеньев, без попыток всякий раз изменить нормативно закрепленные и сложившиеся связи и отношения.

Хотя интересы применения конкретных решений постоянно порождают необходимость перестановки руководителей, подключения их к деятельности других звеньев, "аврального" стиля деятельности. Однако этому препятствуют требования штатной дисциплины, а также необходимость сохранять стабильность организационных звеньев.

Искусство в том и состоит, чтобы обеспечивать применение различных решений, не изменяя часто статус организационных звеньев.

В то же время не следует препятствовать служебному росту перспективных руководителей.

Корректировка управленческих решений в ходе их применения соответствующими руководителями заключается во внесении в них частных дополнений, поправок, уточнений и изменений. Такие действия руководителям приходится выполнять довольно часто.

Дело в том, что вряд ли в принципе можно сформировать идеальные решения, в которых были бы правильно предусмотрены все детали предстоящей деятельности.

Другими причинами корректировки управленческих решений являются их недостаточная обоснованность, недостаточная подготовка руководителеи к применению порученных им решении, происшедшие изменения в условиях применения решений, возникшие новые возможности и так далее.

Практика свидетельствует, что руководители должны обязательно и своевременно корректировать решения, если их последовательное применение становится ущербным для самих организационных звеньев. В таких случаях руководители должны как можно быстрее довести до сведения выше - и нижестоящих руководителей информацию о произведенных коррективах.

В то же время, необходимо помнить, что постоянные корректировки руководителями управленческих решений могут дезорганизовать всю деятельность.

Нередко твердая позиция руководителей, которые не позволяют себе вносить изменения даже в недостаточно обоснованные решения, приводит к хорошим результатам.

Искусство в том и состоит, чтобы не прибегать к излишним корректировкам управленческих решений, если без этого можно обойтись, даже при наличии хорошей перспективы