

Дәріс 11

БАСҚАРУШЫЛЫҚ ШЕШІМДЕРДІ ӘЗІРЛЕУ ЖӘНЕ ОРЫНДАУ ҰЙЫМЫ

11.1. Басқарушылық шешімдерді әзірлеу ұйымы

ТД әзірлеуді ұйымдастыру кезеңдеріне ТД әзірлеудің өзінен басқа, ТД бекіту, қабылдау, бекіту және орындалуын ұйымдастыру рәсімдері кіреді.

ОЖ әзірлеуді ұйымдастыру үшін басшы мен басқару аппараты келесі әрекеттерді орындауы қажет:

a. Нақты тапсырманы, персоналдың құрамын және олардың бағыну жүйесін, тапсырманы орындау уақытын, орындалу барысын бақылаудың аралық кезеңдерін, бөлінген ресурстарды көрсете отырып, ОЖ-ны әзірлеудің басталуы туралы құжаттаманы рәсімдеу;

b. ОЖ әзірлеушілеріне ОЖ әзірлеу бойынша жұмысты бастау туралы ұйымдастырушылық құжаттардың мазмұнымен таныстыру және түсіндіру;

c. ОЖ әзірлеушілеріне жұмысты орындау кезінде олардың құқықтарын, жауапкершілігін және өкілеттіктерін түсіндіру;

d. Сәтті орындау үшін есепке алынбаған мәліметтерді SD әзірлеушілерімен талқылаңыз жұмыстардың;

e. ОЖ әзірлеу бойынша ұсынылатын жұмыстардың маңыздылық дәрежесіне назар аудару;

f. Қызметкерлерге қажетті кеңсе жабдықтарын, үй-жайларды бөліп, қажетті іскери ақпарат көздерін көрсетіңіз;

g. Бірлесіп бақылау жүргізу тараптар заңгердің немесе референттің арналған сәйкестік әзірленіп жатқан ОД қолданыстағы заңнамасы мен жарғылық құжаттарының нұсқалары компаниялар;

h. ОЖ нұсқаларының техникалық, экономикалық және ұйымдастырушылық орындылығы туралы қорытынды жасаңыз;

i. Экономикалық, экологиялық және басқа салаларда ТД-ны алдағы уақытта жүзеге асырудың қауіпсіздігі туралы сыртқы сарапшылардың қорытындысын алу.

ТД-ны жоғары тұрған органдармен, тапсырыс берушілермен және тапсырыс берушілермен келісу процедурасы үшін басшының және басқарма аппаратының келесі әрекеттері қажет:

a. ҚБ келісілуі қажет жеке немесе заңды тұлғалар туралы құжаттаманы рәсімдеу;

b. Құжатта мақұлдаудың уақыт кезеңдерін, сондай-ақ ілеспе құжаттардың атауы мен мазмұнын анықтау және бекіту;

c. Құжатпен рәсімдеу жалпы акт келісімдердің болуы. ОЖ қабылдау процедурасы үшін қажет:

d. Құжатпен растау болмауы жылы нұсқаларда УР шешімнің өзіне және бұрын іске асырылғанға қарама-қайшылықтары;

e. СР таңдау критерийлерінің жиынтығын, оның ішінде олардың параметрлерінің атауын, сандық және сапалық мәндерін құжаттау;

f. Құжатпен бекіту ауытқулар параметрлердің УР бастап параметрлердің өлшемшарттар;

g. Құжатпен рәсімдеу рәсімді жүргізу қабылдаудың УР бастап көрсете отырып мерзімдері, жауапты тұлғалар және ескертулер.

Үшін рәсімдер бекітулер УР қажет:

a. Рәсімдеу құжаттаманы о жеке тұлғалардың немесе заңды тұлғаларда, у

олармен ОД-ны бекіту қажет;

b. Құжатта бекітулердің уақыт кезеңдерін, сондай-ақ ілеспе құжаттардың атауы мен мазмұнын анықтау және бекіту;

c. Құжатпен рәсімдеу жалпы акт бекітулердің болуы.

11.2. Басқарушылық шешімдерді орындау ұйымының механизмдері

Шешімдердің орындалуын ұйымдастыру кезінде басшы, ең алдымен, іс-әрекеттің жалпы бағдарламасын нақты орындаушылар үшін жеке бөлімдерге (топтық тапсырмалар) бөлуі керек (шешімді жүзеге асыруды жоспарлау). Содан кейін шешімнің орындалуын ұйымдастыру процесі өзара байланысты үш кезеңді қамтиды: тапсырмаларды орындаушылардың санасына жеткізу; орындаушыларды тапсырманы орындауға дайындау (орындауды ұйымдастыру); орындаушыларды оны адал орындауға ынталандыру (мотивация).

Тапсырмаларды орындау кезінде орындаушылардың өз ойларын нақты жеткізуіне ұмтылады: нені, қашан, қалай, қандай жағдайда, қандай күштермен және құралдармен, қандай мерзімге, қандай сандық және сапалық көрсеткіштермен жасау керек.

Тапсырманы жақсы қабылдау үшін алдымен ұжым алдында тұрған мәселені шешудің жалпы жоспары нақтыланады. Оны терең және бір мәнді түсіну – жеке тапсырманы меңгерудің бастапқы шарты. Әрі қарай, әрбір тапсырманың жалпы жұмыстағы орнын, басқа тапсырмалармен өзара байланысын көрсету керек. Соңында, мақсат нақтыланады, яғни. болжамды еңбек нәтижесі, мердігердің қарамағына берілетін еңбек құралдары, аяқталу мерзімдері, нәтижелерді бағалау критерийлері көрсетіледі. Мүмкін болатын қиындықтарға, оларды жеңу жолдарына, еңбек қауіпсіздігі ережелеріне ерекше назар аударылады.

Тапсырмаларды орындаушыға жеткізу үшін әр түрлі формалар мен әдістер қолданылады: кездесулер мен кездесулер, әңгімелер, нұсқаулықтар, орындалу үлгілерін көрсету, құжаттарды зерделеу және т.б. Жиналыстар мен жиналыстарда, әдетте, шешім қабылдаған бастық баяндама жасайды, бірақ бұл әрдайым орынды бола бермейді. Атынан шешім жарияланған басшының беделі шешімнің орындалу жолдарын еркін талқылауға өзіндік психологиялық тосқауыл жасайды. Орындаушылар маман ретінде жеткілікті құрметпен қарайтын адам жалпылама сөз сөйлесе, оның үстіне ол олардың бастығы да болмағаны дұрыс, шешімнің авторы да емес. Авторға шешімдер қандай формада болса да, талқылауға қосылмағаны дұрыс. Пікірталас неғұрлым өткір болса, соғұрлым бағыныштылардың күмәні, автордың болжауы қиын болған "тұзақтар" соғұрлым жақсы ашылады. Талқылау материалдары мұқият талданады, сөз сөйлеген қарсыластармен әңгімелесу жүргізіледі.

Пікірлердің барлық спектрін тыңдағаннан кейін басшыға талқылаудың нәтижелерін ескере отырып, іс-қимыл бағдарламасын баяндаған жөн. Бұл ретте ескерілген ескертулерге назар аударған жөн.

Нұсқау практикалық жұмыстың басталуы қарсаңында жүргізіледі. Жалпы нұсқау беру кезіндегі ереже: онсыз жұмысты бастауға болмайтын ең қажетті нәрселерді хабарлау. Қалған мәліметтер тиісті жұмыс түрлерін орындау мерзімдері жақындаған сайын қосымша нұсқаулар беру арқылы хабарлануы керек.

Тапсырманы жеткізу әдісі ретінде орындау үлгілерін көрсету ауызша түсіндірулер жеткілікті түрде тиімді болмаған кезде қолданылады. Осы әдісті іске асыру нысандары әртүрлі:

- Бақылау үшін жұмыспен тәжірибелі адамның;
- Кинофильм, іскерлік ойындар, бейнежазба ойындар;

- Талқылау бейнежазбалар бастап қайталама бейнежазбамен жасайды іскерлік жағдайды;
- Жаттығулар (көрсету "қалай" және әрі қарай дербес орындалуы жұмыстар);
- Жаттығу (бірге мақсатымен пысықтау дағдыларды және іскерліктер).

Құжаттарды зерделеу тапсырманы орындаудың негізгі әдістерінің бірі болып табылады. Қабылдаудың дәлдігі және құжат бойынша мазмұнын беру байланысты көптеген факторлар: ол қалай құрастырылады, қандай контексте ұсынылады, қызметкердің әл-ауқаты қандай және т.б. Алдағы іс-шаралардың афферентті және эффекторлық бейнелерін ажыратады. Афферентті – орындаушы жасаған, тапсырмаларды жеткізудің жоғарыда аталған әдістерінің нәтижесінде алынған алдағы жұмыстың бейнесі. Эффектор – бұл операциялық кескін, яғни. өзінің іс-қимыл жоспары.

11.3. Басқарушылық шешімдерді орындау ұйымының ережелері

ОЖ орындалуын ұйымдастыру процедурасы үшін басшының және басқарма аппаратының келесі әрекеттері қажет:

- j. Нақты тапсырманы, құрамын көрсете отырып, ОЖ-ны іске асырудың басталуы туралы құжаттаманы ресімдеу орындаушылардың және олардың бағыну жүйелері, тапсырманы орындау уақыты, орындалу барысын бақылаудың аралық кезеңдері, бөлінген ресурстар;
- k. Таныстыру және түсіндіру орындаушыларға мазмұны және тәртіп орындалуын УР;
- l. ОД орындаушысымен жұмысты орындау кезінде олардың құқықтарын, жауапкершілігі мен өкілеттіктерін түсіндіру;
- m. Сәтті орындау үшін есепке алынбаған мәліметтерді SD әзірлеушілерімен талқылаңыз жұмыстардың;
- n. Орындаушылардың назарын ұсынылғанның маңыздылық дәрежесіне аудару жұмыстар;
- o. Орындаушыларға қажетті кеңсе жабдықтарын, үй-жайларды бөліп, қажетті іскери ақпарат көздерін көрсетіңіз;
- p. Жандандыру жұмысты орындаушылардың бойынша тиімді іске асыру УР;
- q. Жүзеге асыру мерзімді бақылау жүрістің орындалуын орындаушылармен УР;
- r. Жүзеге асыру практикалық бағалауды іске асырылған УР;
- s. Тапсыру жылы мұрағат құжаттаманы бойынша әзірленуде және іске асыру Б.

Әрбір жеке тапсырма, көшбасшы, өзін тиісті жағдайларда орындаушының орнына қоя отырып, өзін "жоғалтады". Тапсырманың сипатын, көлемін және мазмұнын анықтаудағы қателіктер тұтастай алғанда шешімнің тиімділігін төмендетеді. Бұған жол бермеу үшін келесі ережелерді сақтау керек.

1. Әрбір тапсырманың орындаушының іскерлік және психологиялық ерекшеліктеріне, кез келген жаңа тапсырманы қабылдауға әсер ететін тұлғаның темпераментіне сәйкестігін қамтамасыз ету. Қызметкердің кәсіби шеберлігін ескеру қажет. Өздеріңіз білетіндей, флегматикке тырысқақ ауруы қолайлы болатын тез қалпына келтіруді қажет ететін жұмыс қиынға соғады.

2. Тапсырмаларды бөлу ұжымдық сезімдерді ынталандыруы керек. Мысалы, тәжірибелі жұмысшылардың басқа топ мүшелерінің разрядтарын сақтау немесе төмендету арқылы ұтыстарын алуына жол берілмейді; КТУ-дың әділетсіз құрылуы және т.б.

3. Ортақ міндетті орындаушылардың өзара сенімі. Бригада мүшесі еңбектің жалпы нәтижелеріне кері әсерін тигізетін әрекеттерді жасамайды деген сенім болуы керек. Әркім жеке-жеке басқалардың барлығына сенімді болуы керек мүмкін жұмыс істеу бастап толық қайтарумен және жоғары сапалы. Маңызды шамамен біртектілігі

ұжым мүшелерінің еңбек мотивтері. Бұған үлкен тәрбиелік және ұйымдастырушылық жұмыстардың нәтижесінде қол жеткізіледі.

4. Бірлесіп жұмыс істейтін адамдардың өзара қауіпсіздігі мен өзара көмегі. Шешім – бұл біртұтас жоспар, оны әр түрлі орындаушылар үшін бөліктерге бөлу мүмкін шығындармен және жалпы жоспардың кедейленуімен байланысты. Сондықтан, тапсырмаларды бөлу кезінде бағыныштыларға бүкіл ұжым қол жеткізген түпкілікті нәтижеге нақты бағдар беру керек. Әрбір орындаушы үшін оны тек өз міндеттерін ғана емес, сонымен қатар әріптестерінің міндеттерін де орындауға қамқорлық жасауға ынталандыратын ынталандырулар қарастырылуы керек.

5. Ұжымды жұмылдыру – шешімдердің орындалуын ұйымдастыруға арналған іс-әрекеттің бір түрі. Ол тапсырмаларды орындаушыларға жеткізу процесімен бір мезгілде жүзеге асырылады. Мәні: тәрбиелік және ұйымдастырушылық шаралардың мақсатты жүйесін қолдана отырып, басшы қоғамдық ұйымдармен (кәсіподақпен) бірлесе отырып, ұжымның және әрбір қызметкердің тапсырманы адал орындауға моральдық-психологиялық көңіл-күйін қалыптастырады. Жұмыс кезең-кезеңімен жүзеге асырылады: алдымен ұйымның активімен, содан кейін бөлімшелер бойынша тапсырманы орындауға жұмылдыру (ұйымдастырушылық-техникалық іс-шаралар) жоспары жасалады.

Өзін-өзі бақылау үшін сұрақтар:

1. Ұйым әзірлемелер басқарушылық шешімдердің.
2. Рәсім келісулер басқарушылық шешімдердің.
3. Рәсім қабылдаудың және бекітулер басқарушылық шешімдердің.
4. Механизм ұйымдар орындалуын басқарушылық шешімдердің.
5. Әрекеттер басшының және аппараттың басқарманың кезінде ұйымдар орындалуын Б.
6. Ережелер ұйымдар орындалуын басқарушылық шешімдердің.
7. Ережелер өткізу мерзімдері жиналыстар бойынша әзірленуде шешімдер.