

Управленческие решения

Гоглева Е.Б.

«Опыт - это то название, которое мы даем своим ошибкам».

(Оскар Уайльд)

Решение – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу и необходимым действиям.

Понятие «решение» трактуется тройко:

- как процесс;
- как акт выбора;
- как результат выбора.

Признаки решения:

- возможность выбора из множества альтернативных вариантов: если нет альтернатив, значит, нет и выбора, а нет выбора, то нет и решения;
- наличие цели: бесцельный выбор не рассматривается как решение;
- необходимость волевого акта через выбор решения, так как лицо принимающее решение формирует решение через борьбу мотивов и мнений.

Субъекты решения – лица, наделенные правом инициировать решения или их реализовывать. Это могут быть физические лица (отдельные граждане) или представители юридических лиц (должностные лица: директор, главный экономист и др.).

Исполнители решений – объекты решения.

Особенности современных условий формирования решений:

- усилился динамизм окружающей среды и уменьшился период времени, отведенного на подготовку решений;
- увеличилась сложность обработки информации при подготовке решений;
- возросла цена возможных отрицательных последствий от решений.

6 составляющих профессионального решения:

- субъект решения (руководитель, специалист, конкретный человек, отдел, компания);
- объект решения (исполнитель) (подчиненный, специалист, конкретный человек, отдел, компания);
- предмет решения: конкретная тема, процесс или информация;
- цель подготовки решения;
- причины подготовки и реализации решения;
- персонал или население, для которых готовятся или реализуются управленческие решения.

Решение называется **управленческим (УР)**, если оно разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлено на:

- ▶ стратегическое планирование;
- ▶ управленческую деятельность;
- ▶ управление человеческими ресурсами (производительность, активизация знаний, умений, навыков);
- ▶ управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- ▶ формирование системы управления компании (методология, механизм); управленческое консультирование;
- ▶ управление внутренними и внешними коммуникациями.

Управленческое решение — это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели.

***Содержание управленческих решений* выражается в следующем:**

- *экономическая сущность УР* проявляется в том, что на подготовку и реализацию любого УР требуются финансовые, материальные и другие затраты. Каждое УР имеет реальную стоимость. Реализация эффективного УР принесет компании/учреждению прямой или косвенный доход, а ошибочное решение – убытки.

- *организационная сущность УР* – в том, что к этой работе привлекается персонал компании. Для эффективной работы необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать инструкции и положения, наделить работников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью, наладить систему контроля, выделить необходимые ресурсы, в том числе информационные, обеспечить работников необходимой техникой и технологией, постоянно координировать их работу.

- *социальная сущность УР* заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе. К этим рычагам относятся потребности и интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности. Социальная сущность УР проявляется прежде всего в цели УР.

- *правовая сущность УР* – точное соблюдение законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании.

- *технологическая сущность УР* – обеспечение персонала необходимыми техническими, информационными средствами, финансами и ресурсами для подготовки и реализации УР.

Типичные функции УР

Планирование (составление плана, обучение персонала, мероприятия по развитию)

Организация (график работы персонала, прием на работу, увольнение, перемещение)

Мотивация (разработка системы оплаты труда, премирование, наказание за нарушение трудовой дисциплины)

Контроль (проверки, контрольные комиссии)

Основные свойства УР

```
graph TD; A[Основные свойства УР] --- B[УР всегда направлено на разрешение проблемы]; A --- C[УР обладает силой концентрации усилий]; A --- D[УР снижает напряжённость в деятельности людей]; A --- E[УР является организационным фактором совместной деятельности];
```

УР всегда направлено на разрешение проблемы

УР обладает силой концентрации усилий

УР снижает напряжённость в деятельности людей

УР является организационным фактором совместной деятельности

Основные требования к УР

Целенаправленность

Адресность

Четкость

Конкретность

Своевременность

Полномочность

Исполнимость

Контролируемость

Срок действия

Аргументация

Целенаправленность решения, соответствие его цели. Каждое решение должно быть определенным и понятным относительно цели управления. Цель отвечает на вопрос: почему принимается решение, каково его значение в развитии организации, каким образом оно ведет к достижению цели? Цель, как уже указывалось ранее, систематизирует управленческие решения.

Адресность управленческого решения. Эта характеристика отвечает на вопрос: кому оно предназначено, кто, какие звенья в системе управления являются объектом воздействия, кто реализует решения и отвечает за его реализацию?

Организационная четкость решения. Решение несет в себе определенный организационный потенциал, иногда оно изменяет организацию деятельности. При этом не должно быть, а иногда такое бывает, элементов дезорганизации. Вспомним формулу: «Благими намерениями устлана дорога в ад». Не встречается ли эта формула в реализации некоторых управленческих решений?

Конкретность решения также является его характеристикой. Расплывчатые, половинчатые решения, не отработанные по проблеме и ситуации, общие типа «усилить, умножить, обратить внимание» и т.д. не могут быть эффективными.

Своевременность управленческого решения. Как правило, решения принимаются тогда, когда становятся ясными ситуация и проблема. Но процессы, в которых наблюдаются эти проблемы, могут стать необратимыми, если вовремя не принять соответствующее решение. Своевременность отличается от преждевременности тем, что она учитывает не только состояние проблемы, но и условия, и возможности ее решения.

Классификация управленческих решений

Виды решений	Краткая характеристика
Запрограммированные решения	Принимаются с помощью стандартных процедур и правил
Незапрограммированные решения	Требуют разработки новых процедур или правил принятия решений
Интуитивные решения	Основаны на чувствах и ощущении человеком того, что эти решения правильные
Логические решения	Принимаются на основе знаний, опыта и логических суждений
Рациональные решения	Принимаются на основе объективного анализа проблемных ситуаций с использованием научных методов и компьютерных технологий
Допустимые решения	Удовлетворяют всем объективным ограничениям и могут быть реализованы на практике
Недопустимые решения	Нереалистичные решения, которые не удовлетворяют одному или нескольким ограничениям
Неразумные решения	Решения, не приводящие к достижению цели управления
Удовлетворительные решения	Решения, приводящие к достижению цели управления
Оптимальные решения	Решения, обеспечивающие максимальную степень достижения цели управления организацией

Принятие управленческих решений характерно для любых видов деятельности, и от него зависит эффект работы как отдельного человека, так и группы людей. Поэтому управленческое решение следует рассматривать как основной фактор эффективной деятельности организации. Таким образом, эффективность деятельности зависит, прежде всего, от менеджмента в организации, от качества принимаемых менеджерами решений.

При разработке управленческих решений перед руководителем стоит задача выбора форм его представления (приказ распоряжение, соглашение и др.), каждая форма имеет определенные особенности и юридический статус.

К основным формам разработки управленческого решения относят:

- Указы (Президента РФ);
- Законы;
- Распоряжения;
- Протоколы;
- Инструкции;
- Положения;
- Указания;
- Приказы;
- Правила;
- Акты;
- Модели (модели какого-либо процесса);
- Договоры (контракты);
- Оферты (решения о предложении лицу заключить сделку на указанных условиях);
- Акцепты (решения о приеме предложений о заключении сделки на предложенных в оферте условиях);
- Соглашения;
- Планы (по производству, финансам, маркетингу и т.д.).

Этапы принятия рационального решения



Модели принятия управленческих решений

Классическая модель	Административная модель	Политическая модель
Четкость целей, осознание проблемы	Проблема и цели не очевидны	Конфликт целей
Полная определенность	Имеет место ситуация неопределенности	Состояние неуверенности
Исчерпывающая информация о вариантах решения и возможных результатах	Ограниченность информации о вариантах решения и их последствиях	Несоответствие мнений; неопределенность информации
Человек делает рациональный выбор для максимизации полезных результатов	Приемлемый выбор, опирающийся на интуицию и коалиции	Дискуссии и «переговоры» между членами коалиции

Методы выявления альтернатив

Метод мозговой атаки («метод коллективной генерации идей», «мозговой штурм», «брейнсторминг» — *brainstorming*), разработанный в 1938 г. (иногда в литературе ошибочно указывают 1958 г.) А. Ф. Осборном, психологом и специалистом в области рекламы. Метод основан на идее подавления критически-рационального начала личности («субличности взрослого») творческим образно-ассоциативным мышлением («ребенок»), «Взрослый» не только не позволяет человеку обнародовать какие-либо интересные оригинальные идеи, но и отвергает их на уровне обдумывания, рефлексии. Ослабление «хватки» «субличности взрослого» возможно только в те моменты, когда человек шутит. Поэтому для появления свободных идей необходимо создавать ситуации, при которых стимулировалось бы творческое начало личности и был бы нейтрализован эффект группового давления. Наиболее эффективным для достижения этой цели считается использование шутливых формулировок вопросов.

Метод мозговой атаки прост, легко встраивается в сложные программы и модифицируется, не требует специального оборудования. Тем не менее он содержит ряд сложностей: модератор должен иметь высочайшую квалификацию коммуникативных качеств, иначе не все сотрудники одинаково эффективно включатся в работу, в огромном списке идей не так просто найти действительно ценные. В этой форме нейтрализуется эффект группового давления. Игра может занимать до 1,5–2 часов. Способы фиксации информации — видеокамера, диктофон, запись пронумерованных идей на большом листе ватмана, приколотом к стене.

Метод мозговой атаки («метод коллективной генерации идей», «мозговой штурм», «брейнсторминг» – *brainstorming*), разработанный в 1938 г. (иногда в литературе ошибочно указывают 1958 г.) А. Ф. Осборном, психологом и специалистом в области рекламы. Метод основан на идее подавления критически-рационального начала личности («субличности взрослого») творческим образно-ассоциативным мышлением («ребенок»), «Взрослый» не только не позволяет человеку обнародовать какие-либо интересные оригинальные идеи, но и отвергает их на уровне обдумывания, рефлексии. Ослабление «хватки» «субличности взрослого» возможно только в те моменты, когда человек шутит. Поэтому для появления свободных идей необходимо создавать ситуации, при которых стимулировалось бы творческое начало личности и был бы нейтрализован эффект группового давления. Наиболее эффективным для достижения этой цели считается использование шуточных формулировок вопросов.

Метод мозговой атаки прост, легко встраивается в сложные программы и модифицируется, не требует специального оборудования. Тем не менее он содержит ряд сложностей: модератор должен иметь высочайшую квалификацию коммуникативных качеств, иначе не все сотрудники одинаково эффективно включатся в работу, в огромном списке идей не так просто найти действительно ценные. В этой форме нейтрализуется эффект группового давления. Игра может занимать до 1,5–2 часов. Способы фиксации информации – видеочамера, диктофон, запись пронумерованных идей на большом листе ватмана, приколотом к стене.

Этапы «брейнсторминга».

Подготовка (подбор участников в количестве 10—15 человек, экспертов, модератора; изложение проблемы и обзор существующих способов решения проблемы в аналогичных ситуациях).

Игра. Она содержит:

разминку в виде решения какой-либо шуточной задачи. Иногда на стадии разминки используется метод «*утопических игр*». Он предполагает, что в течение 20 минут игроки, поделившись на три подгруппы, будут предлагать «безумные» способы решения какой-либо проблемы. Особо при этом ценятся смелость идей и проявленное чувство юмора;

основную стадию, которая представляет собой генерацию и уточнение задачи, выдвижение и запись идей (общая продолжительность этого этапа составляет 30—40 минут, максимальная продолжительность — 1 час);

завершение работы, которое сводится к подведению предварительных итогов и определению дальнейших действий (будет ли осуществлять окончательный отбор сама группа или эксперты, примет ли участие группа в разработке подробного плана и его реализации и т.д.). Если отбор идей осуществляют эксперты, то ведущий игры подводит общие итоги, предлагает участникам обменяться впечатлениями, сообщает, когда и где они могут ознакомиться с окончательными результатами.

Анализ собранного материала, отбор конструктивных идей. Материалы игры могут анализироваться как группой специально приглашенных экспертов, так и самими участниками. Во втором случае анализ материала проводится после небольшого перерыва сразу после генерации идей или через 2—3 дня как специальный вид работы.