



Управлінське
рішення як метод
впровадження змін
на промисловому
підприємстві

Управлінське рішення - це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції і спрямований на досягнення цілей організації. Акт, спрямований на вирішення проблемної ситуації.



Управлінські рішення є складовою частиною будь-якої функції процесу управління і пронизують всю управлінську діяльність - від формулювання мети до моменту її досягнення.

- ▶ Рішення - основний продукт праці менеджера. Від ефективності управлінських рішень залежить успіх справи. Тому кожне управлінське рішення має бути науково обгрунтоване і своєчасно прийняте, відповідати ситуації і законодавчим актам, відповідати об'єктивним умовам розвитку торгових підприємств, забезпечувати найбільш повне досягнення поставленої мети і раціональне використання ресурсів.
- ▶ Управлінські рішення реалізуються в формі наказу, розпорядження, вказівки, інструкції, ділової бесіди, контракту, плану, положення, правила і т.п.

У кожній організації практика розробки і прийняття управлінських рішень має свої особливості, які визначаються характером і специфікою діяльності, її структурою, внутрішньою культурою і так далі. Проте, існує загальна технологія процесу прийняття рішень. Вона використовується в будь-якій організації і проходить 3 стадії:

1. Підготовка рішення.

На цій стадії проводиться аналіз ситуації, що включає пошук, збір і обробку інформації, виявляються і формулюються проблеми, які потребують вирішення.

2. Ухвалення рішення.

Здійснюється розробка і оцінка альтернативних рішень і курсів дій, відбір критеріїв вибору оптимального рішення, вибір і прийняття найкращого рішення.

3. Реалізація рішення.

Вживаються заходи для конкретизації рішення і доведення його до виконавців, здійснюється контроль за ходом його виконання, вносяться необхідні корективи і дається оцінка отриманого результату від виконання рішення.

Етапи прийняття раціонального рішення:

1. Діагностика проблеми.

Основним елементом кожного процесу прийняття рішення є проблема, яка завжди пов'язана з сукупністю умов або факторів, які створюють певну ситуацію, що впливає на діяльність організації. Проблемою вважається ситуація, коли поставлені цілі не досягнуті.



2. Формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішення.

Коли керівник діагностує проблему з метою прийняття рішення, він повинен оцінити реальні можливості організації, визначити суть обмежень і тільки потім виявляти альтернативи. Обмеження варіюються і залежать від ситуації і конкретних керівників.

Загальні обмеження:

- Брак коштів;
- Недостатнє число працівників, що мають необхідну кваліфікацію і досвід;
- Нездатність закупити ресурси за прийнятними цінами;
- Потреба в нових технологіях (дорога технологія);
- Гостра конкуренція;
- Закони і етичні міркування;
- Межі повноважень менеджера.

3. Визначення альтернатив.

На третьому етапі - формулювання набору альтернатив. Вибирають рішення, яке дозволить зняти проблему. Потрібен глибокий аналіз кожного прийнятного варіанту вирішення проблеми. Відібравши альтернативи, необхідно їх оцінити.

4. Оцінка альтернатив:

- Визначаються переваги і недоліки кожного варіанта і можливі загальні наслідки.
- Кожну альтернативу порівнюють зі стандартом. Якщо будь - яка з них не може задовольнити одному або декільком вами встановленим критеріям, її далі не можна розглядати як реалістичну альтернативу.

5. Вибір альтернативи.

Менеджер вибирає альтернативу з найбільш сприятливими наслідками, тобто оптимальне рішення. Прийняте рішення оформляється у вигляді документа або усного розпорядження: наказу, протоколу, ухвали, акту, інструкції.

6. Реалізація прийнятого рішення.

Реальна цінність управлінського рішення стає очевидною тільки після його здійснення. Рівень ефективності здійснення управлінського рішення підвищиться, якщо воно буде визнане тими, кого воно стосується. Необхідно переконувати працівників, які будуть здійснювати рішення, що воно є правильним. Шанси на ефективну реалізацію зростають, коли причетні до вирішення проблеми люди вносять свою лепту і вірять в те, що роблять.

7. Контроль за ходом реалізації рішення.

Відбувається вимір і оцінка наслідків рішення або зіставлення фактичних результатів з очікуваними. Встановлюється зворотний зв'язок між керуючою і керованою підсистемами. Відбувається коригування (виявляються відхилення і вносяться поправки).

Помилки, які не слід допускати при прийнятті рішень:

1. Відсувати прийняття рішення, поки для підготовки не залишиться часу (необдумане рішення);
2. Закривати очі на можливі наслідки або не думати про них («сліпе» рішення);
3. В якості критерію використовувати свою вигоду, не турбуватися про інших. (Егоїстичне рішення);
4. Вирішувати тільки за натхненням («геніальне» рішення);
5. Вирішувати на основі симпатій, настроїв, відкидаючи раціональні міркування (емоційне рішення);
6. Вважати себе непогрішним і відмовлятися від порад («самовдоволене» рішення);
7. Не бажати вчитися на раніше прийнятих рішеннях, здійснюючи одні й ті ж помилки («вперте» рішення).

На процес прийняття і реалізацію рішення впливають такі чинники:

- ціннісні орієнтації керівника (перекіс в сторону економіки, політики і науки на противагу соціальним і етичним аспектам; або він вважає пріоритетним отримання прибутку, або на перше місце виступає людський фактор і так далі);
- досвід;
- компетентність;
- здатність до ризику;
- поведінкові фактори;
- особистісні пристрасті;
- бар'єри сприйняття інформації.



Що здійснюється на стадії підготовки рішення:

а) Здійснюється розробка і оцінка альтернативних рішень і курсів дій, відбір критеріїв вибору оптимального рішення, вибір і прийняття найкращого рішення.

б) Проводиться аналіз ситуації, що включає пошук, збір і обробку інформації, виявляються і формулюються проблеми, які потребують вирішення.

в) Треба вживати заходів для конкретизації рішення і доведення його до виконавців.

I. Неформальні методи (евристичні) - ґрунтуються на аналітичних здібностях менеджерів. Це сукупність логічних прийомів і методики вибору оптимальних рішень шляхом теоретичного порівняння альтернатив з урахуванням накопиченого досвіду. Базується в основному на інтуїції менеджера, їх перевага - оперативність; недолік - прийняття помилкового (неефективного) рішення, так як інтуїція може підвести.

Для неформальних методів використовуються джерела:

1) Вербальна (усна) інформація - найбільш часто використовується при аналізі зовнішнього середовища. Джерела: радіо- і телепередачі, від споживачів, постачальників, конкурентів, в професійних організаціях, від юристів, бухгалтерів і консультантів.

2) Письмова інформація - джерела: газети, торгові журнали, інформаційні бюлетені, професійні журнали, річні звіти.

3) Промислове шпигунство - отримання інформації незаконним шляхом (збір даних про дії конкурентів з подальшим використанням для переформулювання цілей організації).

II. Колективні методи обговорення і прийняття рішень.



Основні моменти:

1) Визначається коло осіб - учасників даної процедури;

2) Головні критерії формування такої групи:

- Компетентність;
- Здатність вирішувати творчі завдання;
- Конструктивність мислення;
- Комунікабельність.

3) Форми групової роботи: засідання, наради, робота в комісії і інше.

Найбільш поширеним методом колективної підготовки управлінських рішень є: «Мозкова атака» або «Мозковий штурм» (спільне генерування ідей і наступне прийняття рішень). Застосовується в тих випадках, коли є мінімум інформації про розв'язувану проблему і встановлені стислі терміни її вирішення.

Існує два способи проведення «Мозкової атаки» - усний і письмовий. Перевага віддається усному, так як він займає менше часу, але письмовий спосіб - більш ґрунтовний.

Різновид методу «Мозгового штурму» - думка журі. Суть: до обговорення проблеми залучаються фахівці різних сфер діяльності, які взаємодіють між собою (наприклад: до рішення про випуск нового товару залучаються менеджери виробничого, комерційного та фінансового підрозділів підприємства).

Застосування методу сприяє генерування нових ідей і альтернативних варіантів.

Метод «Дельфи» (назва від грецького міста «Дельфа», що прославився мудрецьми - провісниками майбутнього) - це багаторівнева процедура анкетування. Після кожного туру дані доопрацьовуються, і отримані результати повідомляються експертам із зазначенням розташування оцінок. Після стабілізації оцінок опитування припиняється і приймається запропоноване експертами або скориговане рішення.

Методи експертних оцінок - дослідження складних спеціальних питань на стадії вироблення управлінських рішень особами, що володіють спеціальними знаннями і досвідом, з метою отримання висновків, думок, рекомендацій та оцінок. Експертний висновок оформлюється у вигляді документа, в ньому фіксуються господарські дослідження та його підсумки, наприклад, застосовується: при прогнозуванні тенденцій розвитку торгової системи, при оцінці альтернативних варіантів рішення.



Дослідження з аналізу і виявлення професійних якостей менеджерів вищої кваліфікації, проведені Інститутом прикладних досліджень (США) протягом 18 років і охопили в цілому 1 500 осіб, показали, що найбільш важливими є 10 якостей менеджера, основні з яких вимагають стратегічної підготовки:

1. яскраво виражена здатність до стратегічного планування і прогнозування;
2. прийняття правильних і своєчасних перспективних рішень про виділення і розподіл ресурсів;
3. прагнення збільшити кількість своїх обов'язків за рахунок розширення масштабів діяльності або в результаті переходу на роботу більш високого рівня;
4. неабияке вміння приймати творчі і раціональні рішення в умовах великої ступеня ризику. Уникнення тривалого перебування в «зоні комфорту»;
5. виняткова впевненість у власних силах: невдачі сприймаються лише як тимчасові негаразди;
6. прагнення мати значні права і, отже, нести більшу відповідальність;
7. значні схильності до інтуїтивного передбачення і абстрактного аналізу розвитку складних процесів і критичних ситуацій;
8. розуміння роботи як головної цінності, в яку вкладаються всі здібності і сили. Володіння почуттям «внутрішньої оцінки» своїх дій, які не завжди узгоджуються з оточуючими;
9. концентрація уваги на вирішенні проблеми, а не на виявленні винуватців. Бажання працювати з такими підлеглими, які не бояться ризику і вміють приймати самостійні рішення;
10. присвячення власного життя реалізації ідей і результатам їх впровадження.

При цьому аналітичну групу якостей склали здібності:

- формувати довгострокові і короткострокові цілі;
- виявляти суттєво важливі характеристики навколишнього середовища;
- вчасно усвідомлювати необхідність принципів змін.

Виходячи з цієї класифікації якостей успішних менеджерів, керівник на стратегічному рівні повинен володіти стратегічним мисленням і мати аналітичні здібності. На кожному ієрархічному рівні управлінці повинні володіти професійними й особистими якостями, відповідними цьому рівню.

Виходячи з вищесказаного, необхідні якості сучасного менеджера - це:

- розум - для аналізу ситуацій, оцінки обстановки, постановки завдань підлеглим;
- неупередженість - для підпорядкування всього персоналу організації логіці вирішення завдань;
- гуманність - для врахування моральних чинників, можливих слабкостей підлеглих і вибору відповідних форм впливу;
- мужність - для збереження особистої стійкості, готовності коригувати свій стан відповідно до логіки розвитку подій;
- строгість - для підтримання дисципліни і порядку в організації.

Управління людьми в процесі впровадження змін на промисловому підприємстві - це основа ефективності його функціонування.

Під “управлінням персоналом” в процесі впровадження змін на промисловому підприємстві розуміється визначення ролі кадрів у процесі оновлення виробництва та визначення нових перспектив розвитку.

Прийняття управлінських рішень, які стосуються безпосередньо персоналу, що буде займатись впровадженням змін: інноваційних, технологічних, виробничих, здійснюється в межах визначення потреб у необхідності розвитку персоналу, формуванні його мотивації, визначенні організаційної поведінки, правовому та інформаційному забезпеченні процесу впровадження змін.

Враховуючи багаточисельність персоналу промислових підприємств, який буде задіяно у проведенні змін, необхідно визначити критерії прийняття управлінських рішень.

Критерії прийняття управлінських рішень, які стосуються персоналу, що буде здійснювати зміни, можна розподілити на критерії ефективності, критерії оцінки та критерії обмеження.

Критеріями ефективності можуть бути:

- показники виробничої цінності праці;
- якість продукції;
- час виробництва;

Критеріями оцінки можуть бути:

- чинники, що визначають соціально-психологічний клімат у колективі;
- кар'єрне просування;
- можливості навчання та розвитку персоналу.

Критеріями обмежень можуть бути:

- норми трудового законодавства (правила прийому та звільнення персоналу, які діють на промисловому підприємстві);
- норми охорони та безпеки праці;
- рівень компетентності персоналу, на який покладено основний тягар впровадження змін на промислових підприємствах.

Таким чином, ми розглянули з Вами сутність прийняття управлінських рішень, як методу впровадження змін на промисловому підприємстві.

Дякую за увагу!