**Принятие решения и его совершенствование**

Реферат по курсу:“управление временем”

Выполнил студент 4 курса 6 группы Ловчиков Д. С.

Воронежский Государственный университет

Экономический факультет

Кафедра экономики труда и основ управления

Воронеж – 1998

Рано или поздно менеджеры должны переходить от анализа происшедших событий к действию. В идеале, если действие мотивировано правильным анализом проблемы, поиск причин сужается до такой точки, когда можно с уверенностью приступить к решению проблемы. Важно, однако, помнить, что все действия мотивируются необходимостью реагировать на возникшую проблему.

Находясь в настоящем времени, менеджер выбирает действия (альтернативы), которые могут часто реализоваться в будущем. Проблема состоит в том, что иногда приходится даже сравнивать относительные последствия альтернатив, не имея обоснованных данных. Нельзя знать точно, что случится при выборе другой альтернативы. Менеджер должен рассмотреть альтернативы, уверенно занять позицию и заявить, что, скажем, альтернатива А будет лучше отвечать поставленным целям, чем альтернатива В или С. Однако это сложный процесс продвижения к истине.

Существующая неопределенность в процессе принятия решений может создавать ряд ситуаций, при которых не исключается смешение понятий "решительность" и "принятие решений". На многих предприятиях управляющих оценивают и вознаграждают за то, насколько быстро и уверенно они принимают решения. Неопределенность в этом случае рассматривается как признак слабости. От менеджеров ожидается стремительность и решительность суждений и высоко оценивается их готовность осуществлять решения, не взирая на трудности. Теоретически это правильно, но на практике это не всегда лучший вариант действия.

В основе процесса принятия решений по управлению фирмой лежат четыре основных принципа, игнорирование которых (полное или частичное) может привести к ошибочным решениям и неудовлетворительным результатам. Соблюдение же этих принципов дает возможность принимать качественные решения на всех уровнях организации.

Первый принцип – это принцип организационного соответствия. Форма организации должна быть приспособлена к бесперебойному осуществлению связей, что облегчает как процесс принятия решений, так и контроль за их выполнением. Нельзя не учитывать и того факта, что полномочия и ответственность все больше переходят "из рук в руки". Только возлагая на менеджеров ответственность за результаты их решений можно подготовить лучшие руководящие кадры.

Второй принцип - политика, стратегия и цели должны быть настолько четко сформулированы, чтобы они позволяли принимать решения общего характера, касающихся новых видов деятельности, выходящей за пределы сегодняшних потребностей.

Третий принцип требует иметь достаточное количество надежных данных об изменяющейся обстановке, необходимых для поддержания эффективных связей между менеджерами высшего уровня и более низкими уровнями функционирующих подразделений организации. Чрезвычайно важно производить отбор имеющихся данных таким образом, чтобы менеджеры высшего уровня имели в своем распоряжении только те факты, которые им действительно нужны, и не были перегружены не относящимся к делу фактическим материалом.

Четвертый принцип - гибкость, без которой могут остаться неиспользованными бесчисленные возможности. При идеальных условиях (наличие точных критериев, ясных целей и полной информации) потребность в менеджерах, принимающих решения, была бы невелика. ЭВМ смогла бы ответить на любой вопрос. К сожалению мы живем далеко не в идеальном мире и постоянно существует потребность в квалифицированных менеджерах, определяющих оптимальные направления действий организации.

По своей природе перечисленные принципы являются универсальными и их необходимо придерживаться в управленческой и предпринимательской деятельности.

Само решение может принимать ряд форм и представлять: стандартное решение, при принятии которого существует фиксированный набор альтернатив; бинарное решение (да или нет); многовариантное решение (имеется очень широкий спектр альтернатив); инновационное решение, когда требуется предпринять действия, но нет приемлемых альтернатив.

Наиболее распространенный тип решений – это стандартное решение. Аналитические шаги, необходимые для его принятия, применимы также и для остальных типов решений. При принятии любого типа решений опыт менеджера включается с первого шага и используется в ходе всего этого процесса.

Как правило, для успешного осуществления процесса принятия управленческих решений менеджеру необходимо пройти восемь основных его стадий.

На первой стадии главная задача состоит в правильной постановке цели решения. Любой процесс принятия решения должен начинаться с осознания необходимости его принятия. Важно, прежде всего, задаться вопросом о самом выборе, который предстоит сделать. Такие вопросы способствуют выполнению трех задач: показать связь решения с необходимостью сделать выбор; задают направление в поиске альтернатив; исключают альтернативы, лежащие за пределами поставленной цели.

Стремясь обеспечить правильность постановки цели решения, менеджер должен ответить на такие вопросы:

1. Какой выбор я пытаюсь сделать? Этот вопрос дает точку отсчета. Он будет уточнен двумя следующими вопросами.

2. Почему это решение необходимо?

3. Каким было последнее решение? Этот вопрос вытекает из концепции, что все решения образуют некоторую цепь. Поэтому очень важно найти место данного решения в ней.

Вторая стадия связана с установлением критериев решения. Так как о решениях судят прежде всего по полученным результатам, то с их рассмотрения разумно и начать процесс выбора. Эти результаты именуются "критериями решения" и представляют собой основу фактически осуществляемого выбора. Менеджерам важно четко представлять, чего они хотят достичь. Ключевой вопрос в данном случае таков: "Какие факторы следует учитывать, делая выбор?" Этот вопрос порождает ряд факторов, которые должны быть учтены при выборе решения. В ситуации группового принятия решения постановка такого вопроса предполагает, что лица, на деятельность которых должно повлиять данное решение, будут иметь возможность высказать свои предположения, требования.

На третьей стадии менеджер проводит разделение критериев по принципу их важности для организации. Критерии имеют различное значение. Например, одни критерии представляют собой обязательные ограничения, тогда как другие просто фиксируют желательные характеристики. чтобы принять достаточно эффективное решение, следует разделить критерии на жесткие ограничения и желательные характеристики, без которых можно было бы и обойтись. Затем важно проранжировать критерии, отнесенные к категории желательных. В принятии управленческих решений, конечно, неизбежны и компромиссы.

На четвертой стадии осуществляется выработка альтернатив. При обсуждении стандартных решений это не составляет проблемы. Например, при сравнении различных мест расположения нового пункта питания. При рассмотрении других типов решений, особенно новаторских, этот шаг более сложный.

Пятая стадия выделяется для сравнения выработанных на предыдущей стадии альтернатив. Квалифицированное принятие решений требует выработки ряда альтернатив. Иногда все варианты решения выглядят хорошими и ни одно не кажется преимущественным. Поэтому, чтобы сделать выбор, менеджер нуждается в определенных средствах для сравнения альтернатив.

Без достаточных данных об альтернативах вряд ли можно сравнить их относительные достоинства. Собранная информация поможет измерить степень удовлетворения требований по каждому из критериев. Сбор данных является спланированным процессом, а не произвольной реакцией на информацию по мере ее появления.

На шестой стадии определяется риск, которому может быть подвергнута фирма в случае выбора конкретной альтернативы. В предпринимательской деятельности выявление риска может варьировать от сложного вероятного анализа в моделях исследования операций до чисто интуитивных догадок. Чтобы правильно определить область риска, следует рассматривать альтернативы поочередно и пытаться предсказать трудности, с которыми можно столкнуться в случае реализации каждой из них.

На седьмой стадии разрабатывающий решение делает оценку риска. Знать о существовании риска важно, но недостаточно. Необходимо определить его значимость. При оценке риска учитываются такие факторы, как вероятность и серьезность. При помощи фактора вероятности формируется суждение о том, что то или иное событие действительно произойдет. Фактор серьезности позволяет сформировать суждение о степени влияния события на ситуацию, если оно произойдет.

На восьмой стадии принимается решение. Количественные показатели степени риска помогают принять обоснованное решение. Ведь эти данные позволяют сравнивать показатели эффективности альтернатив. Следует отметить, что показатели степени риска прямо не связаны между собой, пока нет такой формулы, которая позволила бы их сравнить. Поэтому следует поставить вопрос: "Стоит ли дополнительная эффективность, которую можно получить, того риска, на который я иду?" Обычно менеджеры не стремятся минимизировать риск, а идут на риск приемлемый и контролируемый. Делая выбор, менеджер анализирует, взвешивает целый ряд суждений. Очень важно эти суждения четко рассортировать. Ведь решение, которое нужно принять, основывается на определенной сумме оценочных суждений. Однако встречаются в практике предпринимательства и неоднозначные (двойные) решения, которые именуются бинарными. В бинарном решении представлены две диаметрально противоположные альтернативы. Обычно это конкурирующие альтернативы, которые вынуждают делать выбор "да/нет", "или/или". Краткий характер альтернатив заставляет тех, кто принимает решение, занимать полярно противоположные позиции, что зачастую парализует выбор. Бинарное решение отражает неестественное положение вещей. Эта неестественность вызывается ограничениями, накладываемыми на выбор. Ограничения типа "да или нет", "делать или не делать" резко сужают возможности выбора. Поэтому очень не многие решения следует представлять в таком виде. Большинство бинарных ситуаций возникает в результате того, что не проводится серьезный и углубленный анализ проблемы.

Наибольший интерес современный менеджмент проявляет к процессу принятия инновационного решения, которое и предусматривает некоторое нововведение, то есть формирование и реализацию ранее неизвестной альтернативы. Менеджеры чаще всего оказываются в ситуации, когда они должны выработать новые и более эффективные пути разрешения проблем или достижения результатов. А это лучше всего делать посредством инновационного процесса.

**Классификация управленческих решений**

Классификация УР необходима для определения общих и конкретно-специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить их качество, эффективность и преемственность. УР могут быть классифицированы самыми разнообразными способами (Приложение 1). Наиболее распространенными являются следующие принципы классификации:

по функциональному содержанию;

по характеру решаемых задач (сфере действия);

по иерархии управления;

по характеру организации разработки;

по характеру целей;

по причинам возникновения;

по исходным методам разработки;

по организационному оформлению.

УР могут быть классифицированы по функциональному содержанию, т.е. по отношению к общим функциям управления, например:

а) решения плановые;

б) организационные;

в) контролирующие;

г) прогнозирующие.

Обычно такие решения затрагивают в той или иной мере все функции управления, однако в каждом из них можно выделить основное ядро, связанное с какой-то основной функцией.

Другой принцип классификации связан с характером решаемых задач:

а) экономических;

б) организационных;

в) технологических;

г) технических;

д) экологических и прочих.

Чаще всего УР связаны не с одной, а с рядом задач, в той или иной степени имея комплексный характер.

По уровням иерархии систем управления выделяют УР на уровне:

а) базовых систем;

б) подсистем;

в) отдельных элементов.

Обычно инициируются общесистемные решения, которые затем доводятся до элементарного уровня, однако возможен и обратный вариант.

В зависимости от организации разработки решений выделяются следующие УР:

а) единоличные;

б) коллегиальные;

в) коллективные.

Предпочтение способа организации выработки УР зависит от многих причин: компетентности руководителя, уровня квалификации коллектива, характера задач, ресурсов и т.д.

По характеру целей принимаемые решения могут быть представлены как:

а) текущие (оперативные);

б) тактические;

в) стратегические.

По причинам возникновения УР делятся на:

а) ситуационные, связанные с характером возникающих обстоятельств;

б) по предписанию (распоряжению) вышестоящих органов;

в)программные, связанные с включением данного объекта управления в определенную структуру программно-целевых отношений, мероприятий;

г) инициативные, связанные с проявлением инициативы системы, например в сфере производства товаров, услуг, посреднической деятельности;

д) эпизодические и периодические, вытекающие из периодичности воспроизводственных процессов в системе (например, сезонности сельскохозяйственного производства, сплава леса по рекам, геологических работ).

Важным классификационным подходом служат исходные методы разработки УР. К их числу можно отнести:

а) графические, с использованием графоаналитических подходов (сетевых моделей и методов, ленточных графиков, структурных схем, декомпозиции больших систем);

б) математические методы, предполагающие формализацию представлений, отношений, пропорций, сроков, событий и ресурсов;

в) эвристические, связанные с широким использованием экспертных оценок, разработки сценариев, ситуационных моделей.

По организационному оформлению УР делятся на:

а) жёсткие, однозначно задающие дальнейший путь их воплощения;

б) ориентирующие, определяющие направление развития системы;

в) гибкие, изменяющиеся в соответствии с условиями функционирования и развития системы;

г) нормативные, задающие параметры протекания процессов в системе.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несёт на себе отпечаток личности менеджера, причастного к их появлению на свет. В связи с этим принято различать: уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.

**Применение научного подхода к процессу принятия решения**

Умение руководителя правильно принять решение, выработать научный подход к нему, определяет его способности выполнять экономические функции, комплексный критерий его управленческой культуры. Обусловлено это тем, что решение служит направляющим и организующим фактором его деятельности, а правильность его принятия сказывается и проявляется в различных аспектах его труда.

Разработка детального процесса выработки и формирования решений предполагает необходимость овладения методологией научно-исследовательской работы, которая состоит в применении методов научного познания и материалистического подхода к проблемам, использования основных, свойственных науке логических принципов: анализа (классификационного, причинного, диалектического) и синтеза, индукции и дедукции, аналогии, построения научных гипотез и т.д.

Выработка научного подхода к принятию решения предопределяет необходимым разработать определенный план в виде взаимосвязанных между собой процессов подготовки, обоснования, принятия, ввода и т.д. решения в действие.

Обеспечение всесторонней информированности. Подготовка определенного решения требует обеспечения всесторонней его информированности, обоснованности. Работа предполагает ознакомление и уяснение руководителями характера и последствий примененного ранее решения, являющегося предшествующим данному решению. Ознакомление с действующими инструкциями, получение дополнительной информации от лиц и подразделений компетентных в области данной проблемы. Наряду с этим необходимо учитывать, что принимаемое решение не должно противоречить существующим актам и вышеуказанной директиве. Выполняя эту работу, необходимо исследовать многосторонние зависимости и связи, вызываемые формируемым решением, изучить характер последствий вызываемых решений. При этом руководителю должна быть предоставлена свобода получения сведений по решаемой проблеме. От отдела информации ему должна быть представлена возможность получения информации во всех отделах при сборе любых новых данных, которая, по его мнению, необходима для выявления причины существования решаемой проблемы. Руководитель должен быть в курсе последних достижений в свой области, ему следует постоянно работать над повышением своей компетенции по специальности, создавать возможность посещать конференции, семинары, прослушивать специальные лекции и другие занятия.

Работа с информацией сопровождает и пронизывает весь процесс принятия решений и контроля. Необходимой предпосылкой принятия правильного решения является оптимальный объем и качество обработанной информации. Важное значение приобретает также методика анализа информации и синтез, формирующий представления о возможных решениях. Каждый вариант решения есть не что иное, как комплекс информации о возможностях ответа на какой-либо вопрос, собранный в единственное логическое целое и имеющий определенную целенаправленность.

Общая оценка и классификация материалов. Приступая к сбору информации необходимой для принятия решения, руководитель сталкивается, как правило, с двумя трудностями – ее избытком или недостатком. При избытке информации сложность заключается в возможности и умении руководителя отыскать те сведения, которые имеют прямое отношение к данному вопросу. При недостатке же информации постоянной является угроза принятия неправильного, недостаточно обоснованного решения. В связи с этим, руководитель должен: выработать четкий подход к общей оценки материала; определить необходимое число факторов и их содержание, сроки их сбора и обработки; эффективность предполагаемых результатов в соотношении с затратами времени на сбор информации; установить методы и приемы классификации материала и т.п. То есть сбор, общая оценка, обоснованность и сравнимость информации при помощи аналогий, анализа и синтеза, индукции и дедукции, обобщений и ее классификация с использованием различных группировок, статистических таблиц, построение графиков, монограмм, использования корреляционного анализа, математических методов и ЭВМ должны быть управляемыми. В целом же необходимо получить все фактические материалы, дать им общую оценку, классифицировать, подвергнуть анализу и обработке. Обстоятельный анализ призван определить недостатки, установить их причины и создать предпосылки для принятия решений, установления границ их применимости. При этом необходимо помнить, что важнейшим условием принятия правильных решений является анализ ситуаций. Интуитивные же решения допустимы лишь в случае решения текущих заданий. Не исключена возможность формирования решения в процессе сбора и обработки фактов. При этом необходимо вдумчиво относиться к высказываниям людей относительно разных аспектов проблемы, помнить, что легко можно поверить в то, во что вы хотите субъективно верить.

Изучение проблемы и ее уяснение предполагают необходимость полной концентрации на ней своего внимания с тем, чтобы выявить ее компетентности и четко сформулировать целевые ее направленности. Необходимо выяснить, что представляет собой данная проблема, определить причины ее возникновения, необходимость изменения «существующего положения», ее цели и возможные последствия, установить положительные и отрицательные последствия, степени риска при принятии решения, его срочности и важности. Выполняя данную работу необходимо составить перечень фактов для уяснения проблемы, проверить их точность; изучить их с учетом прошлого опыта; проконсультироваться относительно их достоверности, определить главные препятствия в решении проблемы и границы полномочий при ее решении. Такая последовательность изучения и уяснения проблемы направлена на то, чтобы выяснить, нет ли каких-либо скрытых фактов меняющих само существо проблемы.

Обеспечение конкретности и оперативности. Неотложенные вопросы должны решаться своевременно, быстро, без лишнего бумаготворчества, реально, с учетом всех важнейших факторов, твердо, в живой связи с коллективом на основе детального ознакомления с ситуацией и конкретными условиями. Наряду с этим оперативность не должна вести к импровизации, суматохе, произвольной и частой смене решений.

Если решение формируется и вырабатывается группой специалистов, скажем советом, необходимо организовать работу таким образом, чтобы каждый из специалистов, сохранил индивидуальные положительные черты своей деятельности, направив их на решение данной проблемы. Причем размер группы должен быть оптимальным, поскольку большие группы оказываются малоэффективными. В них отсутствуют возможности для живой дискуссии, сложными представляются возможности создания духа обсуждения, успехов в работе, творческому обсуждению.

Руководитель призван создать в работе дух творческого поиска, обмена мнением, здоровой критики, поиска решения с учетом реальной обстановки, а не руководствуясь правилом взаимных уступок, давления авторитетом и т. п. К тому же следует учитывать, что если сотрудник выдвигает довольно оригинальную и новую идею, она на начальном этапе, как правило, подвергается интенсивному воздействию большинством обсуждающих, превратившихся в оппонентов, в виде вскрытия различных отрицательных аспектов, критики, чрезмерной и не всегда обоснованной. Роль руководителя состоит в направляющей и сдерживающей функции предупреждения необоснованной критики, в требовании конкретности и оперативности по существу предложений.

Определение альтернативных вариантов решения. Определяя выбор альтернативных вариантов решения проблемы. Руководитель, стремясь увеличить вероятность получения более высокой отдачи, может пожелать столько альтернативных решений, сколько возможно. Лучший результат при принятии решения достигается при большем числе умело разработанных смелых творческих вариантов. Однако, при этом выбор из них одного становится тем труднее, чем их больше, практически осуществляется только одно действие из возможных, поэтому рекомендуется предварительно определить экономическую целесообразность, трудоемкость и выгодность изыскивать все возможные альтернативы решения. Выбор определенной альтернативы включает оценку эффективности решений, определение ожидаемой отдачи выхода за минусом входа с использованием формально-логических и эвристических методов, базирующихся на творческих способностях и опыте руководителя. Необходимо установить критерии оценки эффективности решения, а исходя из критерия результативности, учитывать крайности.

Если же дать и осуществить такую оценку нельзя с достаточной точностью, то целесообразно определить ожидаемую величину риска по каждому из решений. При отсутствии информации, основой выбора может являться лишь известное предполагаемое направление действия, определяющим фактором выбора при этом может быть лишь субъективное мнение руководителя, принимающего решение исходя из своей возможности. Праксеологи отмечают, что недостаточно обладать полной возможностью, хотя бы и наиболее богатой вероятности, необходимо еще уметь сделать в соответствующий момент соответствующий выбор из этих вероятностей. А это требует большого искусства. В чем же суть выбора? Что значит выражение «кто-то выбрал то-то и то-то»? Пожалую, это значит то, что кто-то:

предложил (а в отдельном случае подсчитал, правильно или неправильно), что можно сделать то и можно сделать что-то иное;

сравнил первое и второе;

умышлено сделал так, чтобы было одно из двух, и умышленно не сделал так, чтобы небыло другого (в одном случае сделал это успешно, в другом пошел за тем, что считал лучшим, а могут возникать и обычно возникают оба этих случая вместе). Ясно, что сравниваемых вероятностей может быть много.

Определяя относительные значения отдельных вариантов, недостатки и преимущества различных альтернатив, надо определить, в какой мере, автор владел проблемой, какими творческими способностями обладает и достаточно ли объективен, умеет ли использовать объективные возможности, которые представляет ему данная ситуация.

Руководитель должен давать оценку этим действиям, выполняя данную работу избегать нерациональных идей, продумывать, все ли факты приняты им во внимание, рассматривать последствия, в случае если действия не будут предприняты.

Использование метода главного звена. Из множества вопросов, подлежащих решению, необходимо выбрать и решать важнейшие, от которых зависит успешное решение проблемы.

Умение выбирать главные, ведущие звенья, предопределяющее общий ход развития явления, характеризует научную обоснованность того или иного решения. Руководитель, вырабатывая и принимая решения должен оценивать различные варианты, выбирая наилучшие, главные из них, ключевые.

Определение сферы влияния решений. После завершения этапов изучения и уяснения проблемы, поиска, оценки решений и выбора наилучшей альтернативы, определяется, на какие структурные подразделения повлияет предложение и, следовательно, изучается реакция последних на это предложение.

Обеспечение самостоятельности в принятии решения. Необходимость обеспечения самостоятельности в принятии решения обусловливается тем, что принятие решений в рамках существующих полномочий является не только правом, но и обязанностью каждого руководителя. Каждый работник должен принимать решение самостоятельно, но в пределах своей компетенции, в рамках поставленных задач, приказов и распоряжений вышестоящего руководителя. Никто не должен перекладывать принятие решений на выше или нижестоящих с целью избежать ответственности.

Выработка предварительного решения. Необходимым является охват большого числа различных факторов и сопутствующих документов, что позволит вникнуть в самую суть проблемы. Формируемое решение на данной стадии представляет собой лишь предложение, потому что в него еще можно вносить изменение или модификации, взвешивать и оценивать различные варианты и предложения, выявлять реакции различных людей , т.е. обсуждать его со своими сотрудниками и другими специалистами , с которыми у вас есть контакт. Вырабатывая предварительное решение , руководитель может использовать накопленный опыт , интуицию , творческое воображение, может так же исходить из традиционных методов, но лучше использовать для этого современную вычислительную технику, проработав довольно легко несколько десятков вариантов, что позволит увеличить вероятность и надёжность в выборе лучшего, оптимального. Но важным в этом является правильный выбор критериев, ввод ключевых позиций. ЭВМ позволяет быстро, чётко и надёжно проверять различные предположения, делать правильные умозаключения на основе переработанной информации.

Обсуждение проблем в неофициальной обстановке. В процессе выработки, формирования и создания предпосылок для ввода в действие решения, важным является умение руководителя привлечь к нему действительный интерес, сознательное отношение своих коллег, сотрудников, общественных организаций. Необходимость этого обусловлена тем, что новое решение, по всей видимости, повлияет на существующие методы, приёмы и работы, потребует от сотрудников перейти к более целесообразным, прогрессивным приёмам и в какой-то мере изменить характер своего поведения, овладеть новыми навыками, изменить соотношение умственных , физических или психологических усилий. Предварительное обсуждение проблемы в неофициальной обстановке необходимо для того, чтобы сгладить возможности возникающих противоречий и расхождений, поскольку исполнители, привыкая к традиционному стилю или методам работы, обычно неохотно меняют привычные методы, кажущиеся им самыми удобными и экономичными, стабильными и устойчивыми в психологическом плане.

Обсуждая проблему в неофициальной обстановке, необходимо убедить подчинённых в стремлении к прогрессивным изменениям, к улучшению и определенным выгодам от его осуществления. К тому же при обсуждении рядовые работники замечают и раскрывают такие моменты, связанные с решением, о которых руководитель может даже и не догадаться. То есть, предварительное обсуждение вопроса создаёт определённые гарантии успешной его реализации, поскольку накладывает на обсуждающих определённую ответственность за формулировку, уяснение и решение. Реальность же осуществления решения на практике обусловлена, прежде всего, осуществимостью его со стороны исполнителей .

При обсуждении необходимо создавать определенные условия, а именно:

не препятствовать возможностям подвергать решение критике и сомнению;

создать условия откровенности, возможности внесения в решение изменений и добавлений;

не давать своим авторитетом, и не делать поспешных выводов относительно противоречивых мнений;

предотвращать систему взаимных уступок обсуждаемых, вызванных их зависимостью друг от друга.

Согласование решения. Необходимо добиваться согласия с предполагаемым решением как руководителей тех подразделений, на деятельность которых может повлиять решение, так и с теми исполнителями, которые будут его выполнять. При несогласии руководителя с отдельным решением или если он считает, что данное решение отрицательно скажется на его деятельности, необходимо подготовить убедительное обоснование своего возражения с количественными и качественными выкладками.

Выполняя данную работу, рекомендуется доводить до каждого исполнителя предполагаемые им обязанности, указывать на их обоснованность, целесообразность, те выгоды и преимущества, которые следуют в связи с их вводом в действие. После устного согласования, для большей уверенности в его действенном осуществлении, надо получать одобрение со стороны работника как члена первичного трудового коллектива. Как показывает практика, затраты времени здесь незначительные. Однако, если принять решение без предварительного согласия и информации о предполагаемой новой сфере или отдельных её элементах, вызывающих изменение деятельности подчинённого, после окончательного его утверждения и ввода, можно вызвать дополнительные трудности в нахождении общности интересов с непосредственными исполнителями. Вызвать с их стороны явное или чаще всего скрытое, косвенное возражение, которое отразится в какой-то мере на эффективности данного решения.

Согласование предполагаемых решений необходимо проводить как вертикально, так и по горизонтально управленческой иерархии, в зависимости от решаемого вопроса. Иногда руководитель допускает ошибку в своих действиях, проводя линию субоптимизации, возникающей при игнорировании мнения руководителей и специалистов других подразделений, коллег по работе, на результаты труда и сферу деятельности которых оказывает влияние (притом отрицательное), принимаемое без согласования с ними решения или проводимые какие-либо другие действия данным руководителем.

Выполняя данную работу, надо учитывать, что рано или поздно исполнитель всё равно узнает о решении, затрагивающем его интересы, однако ввод его в действие значительно осложнится.

Утверждение решения. Процедура утверждения решения является подчас чистой формальностью по сбору соответствующих подписей и санкций, поскольку на предыдущих этапах механизма формирования решения отыскивался, по существу, наилучший вариант и способ его осуществления. Однако необходимость выполнения этой работы обусловлена также и требованиями законности, указывающими, что решение достигло такого пункта, когда все члены коллектива, привлекаемого к решению проблемы, взяли на себя определённую ответственность.

При определённом варианте решения руководителю подчас необходимо посоветоваться с профсоюзными организациями или с коллективом работников. Однако, в конечном счёте утверждает решение сам руководитель, поскольку он несёт персональную ответственность за эффективность деятельности вверенного ему коллектива, выполняя возложенные на него функции в соответствии с принципом единоначалия.

Окончательное решение проблемы. Принятие решение – это, по существу, выбор из нескольких возможных решений данной проблемы. Варианты принимаемых решений могут быть реальными, оптимистическими и пессимистическими. Признаком научной организации управления, научного стиля и методов работы руководителя является выбор лучшего варианта решений из нескольких возможных. Окончательное решение проблемы наступает после «проигрывания» различных вариантов, группировки их по значимости, отклонения заведомо непригодных и нереальных. Следует также остерегаться стремления ускорить процесс принятия решений, что влечёт за собой подчас неточности и искажения в принимаемых решениях. Выбирая окончательный вариант решения, необходимо учитывать огромное множество различных влияний и возможностей просчёта, объясняемого как субъективными данными самого работника, так и некоторыми объективными данными самого механизма точности расчётов. Руководитель должен учитывать, что в практической, реальной действительности редко возникает возможность осуществления лишь одного варианта, который имеет явное и значительное преимущество перед другими. Принимая окончательное решение, необходимо предвидеть также возможность лишь частичного успеха или неуспеха принимаемого решения, а поэтому рекомендуется предварительно запланировать вспомогательные (резервные) мероприятия, которые в случае неудачи принятого решения могут быть проведены взамен немеченым.

При решении важных проблем целесообразно критически осмысливать любое обобщение в методологии принятия решения, учитывать, что под час необходимо допускать исключения из общих правил, но при этом надо всегда придерживаться главных принципов при окончательном решении проблемы, ещё раз осмыслить принимаемое решение и определить:

- на что может повлиять принятое решение, каковы цели и почему вообще необходимо изменить существующее реальное положение;

- какова степень свободы действий, т.е. чем мы с самого начала связаны (постановления, условия принятия решений, внутренние и внешние взаимосвязи в управлении);

- срочность и важность решения, условия собственной работы и сотрудничества с другими работниками;

- риск при принятии решения (возможность выгоды и потерь, нежелательного исхода).

**Экономия ресурсов организации в процессе принятия управленческих решений**

Как стало ясно из предыдущего параграфа качество принятых решений и качество их исполнения напрямую связаны с существованием организации. Причем необходимо заметить, что с увеличением масштабов организации, значимость отдельно взятого "нестратегического" решения снижается, но вместе с тем растет сложность его принятия. Чем больше организация, тем больше средств и времени требуется потратить, чтобы принять верное решение. Именно поэтому сегодня можно наблюдать процесс разделения крупных корпораций на более мелкие компании. Этот процесс, как правило, вызван воздействием внутренних факторов, в большинстве случаев – кризисом управляемости. Но даже компании, не испытывающие таких проблем все равно предпочитают как то отделить проблемы своих подразделений от общеорганизационных проблем. Это может быть в виде делегирования полномочий по планированию и контролю или перевода подразделения на собственный отдельный бюджет.

Попробуем выделить резервы ресурсов, в том числе времени, в процессе принятия решений.

Эффективность решений зависит от качества множества показателей, в том числе от качества полученной информации и от качества проведенного анализа этой информации. А на них в свою очередь влияют такие показатели как эффективность коммуникационного процесса, квалификация персонала, отвечающего за сбор и обработку информации, времени на эти процедуры. Все эти ресурсы (техническая оснастка, человеческий потенциал, а самое главное – время) являются очень дорогостоящими. Поэтому прежде всего требуется сравнить ожидаемый эффект от принятия решения и возможные затраты как на реализацию этого решения так и на его подготовку.

Возможность первая – оценить рациональность принятия решения как с точки зрения его рентабельности, так и с точки зрения риска отрицательного результата.

В предыдущем параграфе уже были рассмотрены особенности постановки проблем, из чего следует, что чем больше первообразных проблем вскрыто и чем более жесткие связи между ними раскрыты, тем направленнее становится процесс принятия решений, а значит больше вероятность того, что процесс реализации решения приведет нас к требуемой цели.

Возможность вторая – вскрыть глубинные процессы, влияющие на поверхностную проблему, и связи между ними.

Выявление альтернатив и выбор оптимальной из них должен осуществляться по возможности с помощью точного аппарата, например, при помощи построения математической модели изучаемого явления. Важно знать, что чем больше альтернатив будет найдено, и чем больше из них будут проработаны на предмет внедрения в практику, тем больше будет сэкономлено ресурсов организации в случае неудачного применения первой из них и при необходимости внедрения запасного варианта.

Представьте, что вы продумали и разработали всего один путь решения проблем и поручили его практическое использование своему сотруднику. На следующей "летучке" сотрудник сообщает вам, что данный путь в силу ряда причин невозможен. В этом случае, в течение одной-двух минут, а зачастую и моментально, вы должны будете предложить ему новый вариант решения. Если его у вас нет заблаговременно, то вряд ли вы сможете его найти в данное время, а взять этот вопрос на дополнительное обдумывание, значит вникать заново во все ранее исследованные тонкости, а следовательно тратить драгоценное время.

Возможность третья – до процесса практического внедрения решения требуется составить список запасных вариантов решений.

Сама по себе наиболее эффективная альтернатива должна учитывать экономию ресурсов на этапе претворения решения в жизнь, следовательно, экономия при практическом внедрении решения полностью зависит от предыдущих этапов. Но вот экономия средств при проведении контроля может быть существенной, особенно, если контроль комплексный и многоплановый.

Возможность четвертая – выбор наиболее целесообразных принципов контроля:

Условие первое. Способ контроля должен выбираться исходя из рациональности его внедрения. Если эффект от контрольных мер ниже затрат на их введение, то следует говорить о нерациональности контроля.

Условие второе. Так как объем и качество контроля прямопропорционально связанны с затрачиваемыми ресурсами, то должна быть выбрана золотая середина между широтой, качеством и затратами на его проведение.

Условие третье. Контроль должен предполагать наличие обратной связи с исполнителями решения. Чем жестче обратная связь, тем быстрее будут ликвидироваться негативные последствия неверного решения.

**Список литературы**

1. Абрамсон Р. Халсет У. "Повышение эффективности работы предприятия с помощью планирования", Тбилиси, 1989.

2. Атаев А.А. "Управленческая деятельность. Практика и резервы организации", М.: Экономика, 1988.

3. Киллен К. “Вопросы управления”, М.: Экономика, 1981.

4. Коранченко Р.А. "Совершенствование экономических методов управления на предприятиях", М.: Экономика, 1985.

10. Кунц Г., Одоннел С. "Управление. Системный и ситуационный анализ", М.: Прогресс, 1981.

5. Макаров С.Ф. "Менеджер за работой", М.: Молодая гвардия, 1989.

6. Молочников "Совершенствование организации управленческого труда"

7 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд.: Учебник. – М.: Фирма «Гардарика»,1996.

8.Герчикова И.Н. Менеджмент. Москва, «Банки и баржи», издательское объедине ние ЮНИТИ, 1995.

9.Голубков Е.П. Какое принять решение? Москва «Экономика», 1990.

10.Гроув С. Эндрю Высоко эффективный менеджмент. Москва, 1996.

11.Кохно П.А. и др. Менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1993.

12.Лебедев О.Т. Основы менеджмента. Санкт-Петербург Издательский дом «МиМ», 1997.

13.Любимова Н.Г. Менеджмент – путь к успеху. Москва, 1992.

14.Менеджмент организации. / Под редакцией З.П. Румянцевой. Москва, 1996.

15.Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. М.: 1991.

16. Попов Г.Х. "Эффективное управление", М.: Экономика, 1985.

17. "Производительность труда "белых воротничков" / под ред. Зотова В.В., М.: Прогресс, 1989.

18. "Управление по результатам" / под. ред. Лейманна Я.А., М.: Прогресс, 1993.