|  |
| --- |
| ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ |
| ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ |
| Кафедра экономики труда и основ управления |

|  |
| --- |
| РЕФЕРАТ |

|  |  |
| --- | --- |
| ПО КУРСУ: | “управление ВРЕМЕНем” |
| НА ТЕМУ: | “СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЭКОНОМИИ ВРЕМЕНИ” |

|  |
| --- |
| ВЫПОЛНИЛ СТУДЕНТ |
| 4 КУРСА 6 ГРУППЫ |
| **ловчиков д. с.** |

|  |
| --- |
| РУКОВОДИТЕЛЬ: |
|  |
| **дикий с. в.** |

|  |
| --- |
| **ВОРОНЕЖ – 1998** |

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Вряд ли кто-то будет спорить с утверждением, что планирование есть основной и важнейший процесс управления. Принятие решений же является в свою очередь основой планирования. Нельзя сказать, что план существует, если не было принято решение. Отсюда вытекает суждение, что процесс принятия решения должен иметь для организации ту же значимость, что и само планирование.

Если обратиться к словарю, то можно прочесть, что решение – это "акт выработки окончательного суждения". Применительно к управленческим решениям это означает "выбор определенного курса действий из возможных альтернатив".

Сам по себе процесс подготовки и принятия управленческих решений можно рассматривать как совокупность следующих элементов:

постановка проблем;

выявление альтернатив;

выбор оптимальной альтернативы;

внедрение решения в практику;

проверка результатов.

*Постановка проблем* заключается в том, чтобы отыскать все возможные причины (факторы), влияющие на процесс достижения цели: стратегической или тактической. Причем при выборе причин должно отдаваться предпочтение более фундаментальным и отметаться все производные.

Многие плохие решения были вызваны тем, что принявший их человек не понимал существа проблемы. Часто управляющие видят проблемы там, где их, по сути, нет. Есть только их внешние признаки или симптомы. Однако существует несколько простых приемов, помогающих понять, действительно ли правильно вы понимаете проблему.

Первый прием таков. Прежде всего, изложите проблему письменно — если не сможете, значит, вы ее не понимаете. Если вы ее записали, это еще не означает, что правильно поняли проблему. Однако сам процесс записи поможет вам уяснить ее суть. Общей ошибкой при этом является чрезмерная общность, неконкретность формулировки. Формулировки типа: “Надо что-то предпринять по технике безопасности” — бесполезны.

Если ваша фирма терпит убытки, проблему не следует формулировать так: “Как сократить потери?” Это лишь симптом. Надо выяснить, что именно приводит к убыткам. Может быть цены на вашу продукцию слишком низки или чересчур высоки затраты? Может, вам следует лучше изучить запросы покупателей и затем так изменить продукцию, чтобы она полнее отвечала спросу рынка.

Какова бы ни была проблема, ее легче уяснить, если вы постараетесь ее сформулировать письменно.

Второй прием выявления истинной проблемы состоит в том, чтобы первое пришедшее вам в голову объяснение считать симптомом (так оно обычно и бывает). Затем задайте себе вопрос: “Чем вызван этот симптом?” Повторяйте этот процесс, пока не зайдете в тупик. В результате можно построить некоторую цепочку зависимостей, как, например, на данной схеме.

Низкая прибыль

Продукция не пользуется спросом

Высокие цены и низкое качество

Устаревшие технологии с высокой себестоимостью

Для уяснения проблемы следует понять ее глубинную сущность, двигаться от поверхностных фактов к более глубоким. Так, если организация имеет низкую рентабельность, то недостаточно будет постановки менеджером перед коллективом и перед самим собой цели – во что бы то ни стало увеличить прибыль. Низкая прибыль это только поверхностный уровень проблем, если руководитель хочет действительно выправить положение он должен смотреть глубже.

Следовательно, процесс достижения цели должен опираться не на решение проблемы повышения прибыли, это слишком расплывчато, а на конкретный инструмент достижения данной проблемы – модернизацию технологий.

*Выявление альтернатив* – это второй этап процесса принятия решений, который состоит в том, чтобы найти возможные альтернативные решения проблемы. Обычно это не вызывает особых трудностей, если вы глубоко вникли в суть дела. После сделанных попыток выявления реальной проблемы, у вас, вероятно, сложится представление и о возможных ее решениях. Другим способом поиска альтернатив может быть “мозговая атака”, предпринятая вами либо самостоятельно, либо с участием других. При “мозговой атаке” дайте волю воображению и запишите любое пришедшее в голову решение, сколь бы глупым, диким или невероятным оно ни казалось. В это время критика запрещена. Просто записывайте эти идеи. Другой подход, о котором, правда, легче говорить, чем выполнять, в том, чтобы графически изобразить все логические возможности. Очень важно для этого письменно зафиксировать каждую альтернативу, с тем чтобы затем вы могли их изучить.

*Выбор лучшей альтернативы или альтернатив.* Для оценки альтернатив имеются различные способы. Наиболее распространенный — интуиция, т.е. выбор альтернативы, которая в данный момент кажется наилучшей. Однако она может оказаться и плохой. Иногда интуиция подводит управляющих (абсолютно надежного метода выбора наилучших альтернатив не существует). Однако хорошие управляющие обладают обычно развитой интуицией и предлагают, как правило, довольно удачные решения.

Второй способ выбора альтернатив состоит в оценке и сопоставлении (взвешивании) последствий. Например, вы думаете: надеть ли на работу плащ? Предположим, вы наденете плащ, а дождя не будет. Следствие — небольшие неудобства. Если же вы не взяли плащ, а будет дождь, то к чему это приведет? Во-первых, вы промокните, что нежелательно, так как рискуете заболеть, и тогда вам придется тратить деньги на визит к врачу и покупку лекарств. Далее, вы можете проболеть несколько рабочих дней. Наконец, во время болезни у вас будет плохое настроение. Поэтому вы решите взять плащ.

В итоге, оценивая альтернативы, обязательно задайте вопрос: “Каковы возможные последствия этого действия?”

*Внедрение решения в практику.* “Как бы хороша ни была выбранная вами альтернатива, она не приведет к результату, пока не пройдет испытания делом. Не совершите ошибки и не проведите ее немедленно в жизнь. Сначала обдумайте возможные последствия внедрения для других. Затем попытайтесь убедить других в правильности своего решения или хотя бы добиться их молчаливого согласия.

Если все же выбранная вами альтернатива покажется вам неудовлетворительной, обсудите проблему со своим начальником. Расскажите ему, что вы намерены сделать и почему. Если он согласится, вам не потребуется ничего объяснять в будущем, вы поставите его перед необходимостью самому предложить решение, что формально снимет с вас ответственность за последствия его реализации. Часто начальник, который, возможно, располагает большим опытом и знаниями по данному вопросу, сможет предложить альтернативу, которую вы не заметили.

Конечно, не следует обращаться по каждому поводу к своему начальнику, с тем чтобы он все решил за вас. Иногда, даже если ваше решение не идеально, имеет смысл действовать самому, о чем свидетельствует следующий пример из практики.

Помощник управляющего заводом одной сталелитейной компании в субботу вышел на работу с бригадой рабочих, чтобы выполнить срочный заказ. Прокат следовало отгрузить именно в этот день, иначе компании пришлось бы платить большой штраф за нарушение сроков поставки. Однако неожиданно возникла проблема: железная дорога поставила под погрузку вместо платформы полувагон для угля. Стальные заготовки были слишком длинны и не вмещались в полувагон. Имелись две альтернативы: либо не грузить, либо отрезать торец полувагона. Он выбрал вторую. Сталь погрузили, торец положили сверху. В Понедельник, когда управляющему заводом доложили об этом, он был вне себя. “Почему вы не позвонили?” — спросил он своего помощника. Помощник сказал: “Вы бы охотно приняли такое решение?” Управляющий ответил: “Нет”. Кстати, железная дорога так ни разу и не напомнила сталелитейной компании о вагоне с отрезанным торцом”.

*Проверка результата.* После внедрения решения в практику полезно проверить результат.

“Если решение хорошее, вы будете знать, что делать, когда вновь столкнетесь с подобной проблемой.

Если решение плохое, вы будете знать, что не следует делать в следующий раз.

Если решение плохое и вы вскоре после его внедрения приступили к проверке его последствий, иногда можно исправить положение”.

“На практике хорошие управляющие пытаются составить несколько “запасных” планов на случай непредвиденных обстоятельств. Смысл в том, чтобы ввести в ваше решение фактор надежности. Постарайтесь иметь запасной план, которым при необходимости можно было бы воспользоваться на стадии проверки результата”.

Кроме этого, при решении сложных комплексных задач требуется проводить контроль промежуточных результатов, чтобы вовремя суметь исправить положение.

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

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

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