Реферат

"Управленческие проблемы и их решение"

## Управленческие проблемы и их решение

Управленческая проблема представляет собой сложный вопрос, задачу, требующую своего уяснения, изучения, оценки и решения.

Проблемы всегда имеют определенное содержание, возникают в свое время и на своем месте, вокруг них всегда есть круг лиц или организаций, их порождающих, однако предприятие не останавливается из-за этого в развитии. Меняется соотношение его внутренних переменных, изменяется внешнее окружение, и в результате, естественно, возникают сложные вопросы, которые необходимо решать. Здесь имеется причинно-следственная связь. Например, изменились ставки налогов, устарела технология и т.д.

Чтобы уяснить причины возникновения проблем, необходим причинно-следственный анализ. В ходе его проведения можно обнаружить истинные причины, отсеять побочные, неглавные, сопутствующие, уяснить, глубоко изучить и оценить ситуацию. Тем самым будет подготовлена предпосылка к принятию необходимого решения.

Управленческие проблемы классифицируется по следующим признакам:

*степень важности и срочности.* Как правило, самые важные проблемы являются и наиболее срочными;

*масштабы последствий* в случаях принятия или непринятия решений и *численность организаций и лиц,* которых затрагивают данные проблемы;

*возможность решения проблемы* с наименьшими затратами и в оптимальные сроки;

*степень риска,* связанного с решением данной проблемы, и возможность возникновения новых проблем на этой основе;

*степень структуризации и формализации,* возможность выражать проблему в количественных и качественных показателях и т.д.

Кроме того, проблемы могут различаться *по способам их разработки:*

1) безальтернативный, когда путь решения проблем только один, других вариантов решения нет;

2) бинарный и многовариантный, когда проблему можно решить двумя и более способами;

3) в случаях, когда ни один из способов не может дать положительного ответа на вопрос, как разрешить проблему, применяют комбинационный способ. Он заключается в том, что проводится комбинирование отдельных частей и способов решения проблем, не противоречащих друг другу. В целом это основа для последующего поэтапного решения проблемы.

Отдельно рассматривается вопрос о сроках решения проблем.

*Виды проблем* рассматриваются по следующим критериям:

стратегические, направленные на формирование базы стратегических данных, их уяснение, изучение, оценку и практическое использование;

тактические, разрешение которых происходит в более короткие сроки, чем стратегические;

долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные, текущие;

по уровням руководства - высшего, среднего и низового звеньев управления.

Каждый менеджер в любой организации или на предприятии с первых шагов в своей деятельности сразу же встречается с массой проблем. Они могут быть маленькими и большими, разрешимыми или неразрешимыми, крайне опасными или не очень. *Причина их возникновения* кроется в самой работе людей. Управленческие проблемы возникают вследствие нежелательных явлений внутреннего или внешнего свойства, получения результатов работы, отличающегося от запланированного, ошибочных действий руководства и рядовых исполнителей. К основным причинам возникновения управленческих проблем следует отнести:

изначально ошибочные цели организации, способы и сроки их достижения;

неверные принципы и методы деятельности работников;

ошибочные критерии оценки возможностей предприятия и сотрудников;

умышленные нарушения в технике, технологии, финансах, поставках и т.д.;

изменения в политике и экономике государства;

природные катаклизмы и стихийные бедствия (пожар, наводнение и др.).

## Решение проблем

Решение - это волевое воздействие человека на объект управления для разрешения проблемы, выбор альтернативы для достижения поставленной цели.Виды решений, как правило, совпадают с видами проблем. Если проблема носит стратегический характер, то и решение должно быть стратегическим, если проблема текущая, краткосрочная, то и решение должно быть аналогичным.

**Решение стратегических проблем** относится к разряду инициативных, идущих от высшего руководства к исполнителям низших звеньев управления. В этом случае высшее руководство берет на себя инициативу и ответственность за принятые решения стратегического характера. Примером может служить направление инвестиций (капиталовложений) на перспективное развитие производства нового вида изделий, решение о расширении производства или, напротив, о свертывании дел и т.д.

**Решение тактических проблем -** это дело средних звеньев руководства; на основе предписаний "сверху" они планируют решения проблем в среднесрочных планах и выполняют краткосрочные задачи. Низовые звенья управления решают проблемы исходя из устных распоряжений, указаний или письменных приказов.

**Текущие проблемы** каждодневного характера, так называемая рутинная работа, занимают основное время низовых звеньев управления. От решения данных проблем среднее звено руководства и особенно высшие руководители по возможности должны быть освобождены.

Решение проблем классифицируется по ряду признаков: степень обязательности исполнения; функциональное назначение; способ принятия; сфера реализации.

*По степени обязательности* решения могут быть: директивными - они принимаются высшим руководством и обязательны к исполнению для нижестоящих управленческих структур. Рекомендательные решения разрабатываются совещательными органами. Их исполнение желательно, но не обязательно. Ориентирующие решения принимаются руководством для координации работы нижестоящих управленческих структур, которые действуют автономно.

*По функциональному назначению* выделяют организационные, координирующие, регулирующие, активизирующие и контролирующие ход выполнения решения. Например, предписывающие способ действия и методы решения проблем; распределяющие работу между исполнителями, по проведению контроля, проверок, подготовке нормативных документов и др.

*По способу принятия* выделяются решения выборочные и систематические. К первым относятся решения одного или нескольких вопросов данной проблемы, ко вторым - решения, охватывающие проблему целиком во всей ее многосложности и взаимосвязи.

*По сфере реализации* решения связаны с той областью деятельности, которой порождена проблема и от решения которой зависит Дальнейший ход дела в данной сфере. Это может быть производство, финансы, сбыт, поставки, кадры, НИОКР и т.д.

Решения классифицируются также на *принятые единолично* или *коллективно,* на *общие* и *специальные,* на *запрограммированные* и *незапрограммированные,* на *закрытые* и *для общего пользования* и т.д.

Принятие решений всегда сопряжено с определенной степенью риска. Работа в условиях неопределенности, нестабильности, постоянно меняющейся обстановки считается нормальной для менеджера. Поэтому он действует на основе, имеющейся в его распоряжении информации, которая не всегда соответствует действительному положению дел. В таких условиях он вынужден действовать наудачу, в надежде на благоприятный исход, ввиду чего возрастает угроза ухудшения деятельности руководимого им предприятия, полной или частичной утраты материальных, финансовых или людских резервов и ресурсов, а также потери имиджа.

В практике менеджмента разработаны несколько вариантов комплексной оценки риска в ходе решения проблем. Правилом здесь является то, что общая сумма риска равна сумме частных рисков, а частный риск равен нормативной минимальной ставке с поправкой на каждый элемент риска (скидкой или добавкой). С точки зрения риска, критерий может быть таким: "Рассчитывай на худшее" - Вальда; "Рассчитывай на лучшее" - Сэвиджа, "Ориентируйся на лучшее" - Лапласа, "Компромисс" - Гурвица.

## Методы принятия решений и их реализация

Процесс принятия решений составляет один из центральных пунктов управленческой деятельности. Научные исследования и практический опыт - свидетельствуют, что рациональное решение проблем возможно тогда, когда руководители следуют общепринятым методам работы в этой области. К ним относят, прежде всего, *научный метод,* суть которого состоит, во-первых, в том, что путем наблюдения, сбора и анализа информации формулируется гипотеза (предположение) о самой проблеме и возможных подходах к ее решению.

Во-вторых, научный метод дает системную ориентацию, т.е. выявляет взаимосвязи данной проблемы с внешним окружением и внутренними переменными самой организации. Выявленные взаимосвязи позволяют наиболее полно представить причины возникновения проблемы и увидеть ее основу. Такой подход даст возможность бороться не с последствиями, порожденными проблемой, а непосредственно с причинами ее возникновения, предпринять действия, исключающие повторение нежелательных явлений.

В-третьих, научный метод пользуется математическим моделированием. К нему обращаются в наиболее сложных случаях, не позволяющих диагностировать проблему и подготовить решение без дополнительного количественно-качественного анализа, лишь на основе причинно-следственной оценки. Метод математического моделирования применяется также, когда в реальности невозможно провести тот или иной эксперимент хода развития события или явления.

Для менеджеров, занятых хозяйственной деятельностью, важное значение имеет *метод экономического анализа.* Он, по сути, является одной из форм построения модели. Экономический анализ включает методы оценки экономических показателей работы предприятия, издержек, рентабельности, движения денежных средств, уровня спроса и др. Примером может служить модель, в основе которой лежит определение точки самоокупаемости, анализ безубыточности работы. Метод принятия решений здесь связан с определением точки, когда суммарный доход сравняется с общими расходами, т.е. когда работа предприятия перестает быть убыточной, и начинает приносить прибыль.

Многие исследователи полагают, что оптимальной деятельности предприятия способствуют принятые и реализованные ра*циональные решения.* В основе разработки рационального решения проблемы лежит объективный и многосторонний анализ условий, в которых предприятие действует в каждый период времени, а также тенденции, которые будут иметь место в дальнейшем.

Этот анализ протекает по этапам от начала возникновения проблемы до полного устранения и получения позитивного результата.

Первый этап содержит анализ ситуации, в рамках которой обнаружились симптомы или признаки возникающей проблемы. Если данный процесс удалось обнаружить на ранних стадиях, то возможностей предотвращения негативного развития событий значительно больше. Работа на данном этапе ведется в так называемом проблемном поле, где выявляются и формулируются возникшие перед предприятием проблемы.

На втором этапе проводится анализ самой проблемы. Затягивать его нельзя, так как может быть упущено драгоценное время для решения проблемы. Однако оставлять неясности в этом анализе недопустимо, ибо могут "всплыть" новые причины, породившие проблему. Всегда необходимо разобраться в проблеме до конца и точно ее сформулировать.

Третий этап - выявление факторов, ограничивающих принятие рационального решения данной проблемы. Среди этих факторов могут быть как внешние, так и внутренние. Если внешнее окружение оказывает несущественное влияние на выработку и реализацию рационального решения, то рассматривают внутренние возможности. Это может касаться самих руководителей, принимающих решения. В зависимости от личности руководителя решения могут носить различный характер. Часто менеджер уравновешенный, спокойный, критически настроенный к себе принимает осторожные решения. Недоверчивые, скептически настроенные люди склонны принимать инертные решения, быстрые, подвижные - холерики - могут принять импульсивные и весьма рискованные решения.

К ограничениям внутреннего порядка следует отнести ограниченность средств для решения проблемы, недостающее число специалистов необходимой квалификации, этические соображения и т.д. Кроме этого, менеджеры могут выработать и реализовать рациональное решение лишь тогда, когда высшее руководство предоставит им соответствующие полномочия.

На четвертом этапе выработки рационального решения осуществляются определение, оценка и выбор альтернативы из имеющихся вариантов. Сначала формулируются все возможные в данном случае альтернативы и из них выбираются наиболее реальные. Здесь главное - найти оптимальный вариант, позволяющий разрешить проблему. Научный подход к выбору альтернативы предполагает наличие некоего стандарта или критериев, с помощью которых устанавливается приемлемость данного варианта решения проблемы для ее разработчика и исполнителей.

В случае, если проблема, верно, сформулирована, оценена, альтернативные варианты отброшены, менеджер окончательно приходит к выводу, что следует остановить свой выбор на данном рациональном варианте решения. Такой выбор не обязательно преследует максимум полезности и даже не оптимальное достижение результата. Как правило, менеджеры ориентируются на решение, удовлетворяющее все заинтересованные в разрешении этой проблемы стороны.

Пятый этап - это согласование решения с исполнителями и всеми заинтересованными сотрудниками. Оно осуществляется путем визирования документа (приказа), предписывающего исполнение решения данной проблемы.

И, наконец, заключительный шестой этап - это утверждение решения высшим руководителем предприятия. Такая процедура является обязательной, если для реализации решения требуется израсходовать материальные, денежные и людские ресурсы и резервы. Тот, кто несет ответственность за эти средства, тот и утверждает решение. После этого начинается реализация рационального решения.

Важность выработки и принятия рационального решения проблемы несомненны. Но это лишь первый, хотя и определяющий шаг менеджера. Решение еще необходимо выполнить. Реализация решения осуществляется с большей долей вероятности, быстрее и с инициативой тогда, когда в процессе его выработки и принятия участвовали исполнители, тем более если они вносили свои предложения и отбирали наиболее приемлемый вариант.

Ход реализации управленческого решения начинается с планирования или составления графика работ по реализации. В плане реализации решения проблемы предусматриваются конкретные исполнители, ответственные за отдельные участки или объемы работ, сроки и способы достижения желаемых результатов, необходимые материальные и финансовые средства. Планом должен быть предусмотрен также контроль за ходом выполнения решения и итоговый контроль после снятия проблемы.

К методам решения проблем следует отнести, прежде всего практическую целесообразность всего комплекса работ. Они должны быть экономичными, без лишних расходов, чтобы доход от полученных результатов решения проблемы превосходил сделанные затраты. Методы решения проблем должны быть надежными, безошибочными и точными.

В ходе реализации решения важно установить обратную связь между исполнителями и руководителем, ответственным за решение проблемы.

В целом процесс принятия и реализации решения можно проследить следующим образом:

1) принятие решения;

2) сообщение о решении;

3) реализация решения;

4) установление обратной связи;

5) оценка результатов.

В ходе реализации решения иногда возникают ситуации, меняющие первоначальные планы. Тогда необходима корректировка действий, а иногда и отмена устаревших распоряжений, если обстоятельства изменились коренным образом. Используя обратную связь, руководитель может быстро реагировать на произошедшие изменения и принять иные, соответствующие обстановке решения.

В практической работе менеджеров бывают обстоятельства, когда они вынуждены принимать нестандартные решения. Правда, эти случаи редки, и менеджеров, идущих на риск, немного. Успех дела здесь может быть достигнут лишь благодаря огромному опыту, знаниям и интуиции руководителя. Решение нестандартных проблем сопряжено с большой, напряженной и сложной работой всех участников, а также с постоянными поправками, координацией, контролем. Здесь присутствует риск потерять многое, если не все. Но в случае удачного исхода дела и положительного результата нестандартного решения последний превосходит всякие ожидания.

Нестандартные решения часто вызывают возражения, а иногда и яростное сопротивление консервативно настроенных специалистов. Ведь ими проведен анализ проблемы, изучены и отобраны альтернативы, построены математические модели и т.д. Но опытный менеджер может настоять на своем и убедить оппонентов принять именно нестандартное решение. И в конечном итоге он оказывается прав, конечно, если все его доводы и предложения не были авантюрой.

## Список литературы

1. Абчук В.А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск. - СПб., 1999
2. Албастова Л.Н. Технология Эффективного менеджмента. - М., 2000
3. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. - М., 2001
4. Бреддик У. Менеджмент в организации. - М, 1999.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М., 2002