**Система успешной реализации замыслов**

эксперт Игорь Николаевич Кузнецов, имидж-консультант, автор учебных программ по деловому общению и корпоративной культуре.

Эффективные решения — залог успешной реализации замысла. Управленческое решение — это, как правило, выбор определенного курса действий из возможных вариантов (альтернатив).

Процесс подготовки и принятия решения включает следующие основные этапы:

Постановка проблемы.

Выявление альтернатив.

Выбор оптимального варианта.

Реализация решения.

Контроль результатов.

Вначале выясните исходную ситуацию. Для этого ответьте на следующие вопросы:

кто должен решать (вы, другое лицо, коллективный орган)?

где, в каком месте, при каких обстоятельствах предстоит принимать решения?

когда требуется принять решение?

как, в какой форме должно быть выражено решение?

что обусловливает решение? В чем его цель, замысел? Для чего оно служит? Зачем его надо принимать?

Выберите критерии оценки успешности решения. Только при наличии четких критериев вы сможете успешно оценить итоги принятого решения.

Начните с предварительной формулировки проблемы. Соберите все необходимые данные для уточнения постановки проблемы. Попробуйте разбить ее на части, на этапы. Попытайтесь изложить проблему в форме противоречия.

Изложите проблему письменно — если не сможете, значит вы ее не понимаете. Избегайте при этом чрезмерной общности, некорректности формулировок. Определите объекты, взаимосвязь между ними; попытайтесь изобразить это на бумаге.

Не принимайте следствия, симптомы за сами проблемы. Подмена реальной проблемы ее следствиями — распространенная ошибка. Используйте такой пример. Первое пришедшее вам в голову объяснение проблемной ситуации считайте следствием. Задавая вопрос «Чем вызвано это следствие?» и воспринимая ответ опять как следствие (исходной проблемной ситуации), можно добраться до действительных причин.

Обратитесь за помощью к друзьям, коллегам. Но прежде убедитесь, что ваши собственные возможности исчерпаны.

**Выявление альтернатив**

Если вы хорошо проработали постановку проблемы, то почти наверняка у вас уже есть возможные решения — как побочный результат первого этапа. Основная задача этого этапа — обеспечить полноту набора возможных альтернатив.

Воспользуйтесь табличным методом. Он заключается в формировании поля возможных управленческих решений путем заполнения таблицы, строками которой являются компоненты проблемной ситуации, а столбцами — параметры решения, которые должны быть учтены, а также временные и ресурсные возможности. Анализ пересечения каждой строки с каждым из столбцов — источник вариантов.

В решении несложных проблем поможет схема дихотомического деления (деление исходного варианта на пару противоположных возможностей). Тогда при многократном делении получится «дерево» решений, отдельные «отростки» которого могут в общем случае иметь не пару, а несколько ответвлений от одного узла.

Попробуйте по отношению к проблеме сформулировать вопросы такого типа:

какие возможности есть для...;

что можно сделать, чтобы...;

как надо себя вести, если... .

Если в одиночку не удается составить обозримое и полное поле решений, привлеките коллег к «мозговой атаке». Суть ее — в высказывании участниками любых идей, сколь бы глупыми, дикими или невероятными они ни казались. Критика идей запрещается. Их перечень — материал для последующего анализа.

Постарайтесь систематизировать, сгруппировать полученные варианты. Фиксируйте каждый вариант на отдельной карточке — это облегчит их классификацию.

**Выбор оптимального варианта**

Основные вопросы здесь — чем руководствоваться при выборе единственного решения из многих вариантов? Как более или менее уверенно выбрать оптимальный вариант?

Ниже приводится ряд простейших рекомендаций.

Прежде всего, руководствуйтесь здравым смыслом, опытом, интуицией, прецедентами (похожими случаями, имевшими место раньше). Они — ваши основные помощники, особенно при принятии решений по стандартным ситуациям. Для нестандартных ситуаций приемлемы остальные приемы.

Вам никуда не уйти от определения критериев оценки вариантов. Качеством, обоснованностью выбранных вами критериев определяется в конечном счете качество решения. Этими критериями являются конкретизация и детализация тех общих критериев, о которых упоминалось при обсуждении первого этапа — постановки проблемы.

После выбора критериев можете воспользоваться матрицей для принятия решений. Определяете относительную значимость каждого критерия (например, по пятибалльной шкале). Выставляете каждому варианту оценку по каждому критерию (например, по пятибалльной шкале). Затем для каждого критерия перемножаете значимость и оценку. Для каждого варианта находите сумму произведений. В ситуации, изображенной на матрице, вариант А оказался несколько предпочтительнее варианта Б.

Матрица для принятия решений

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Варианты | Критерии | Значимость критерия | Оценка варианта по данному критерию | Значимость, умноженная на оценку  | Сумма произведений по данному варианту |
| Вариант А | Критерий № 1 | 1 | 4 | 4 | 27 |
| Критерий №2 | 3 | 5 | 15 |
| Критерий №3 | 4 | 2 | 8 |
| Вариант Б | Критерий № 1 | 1 | 2 | 2 | 25 |
| Критерий №2 | 3 | 1 | 3 |
| Критерий №3 | 4 | 5 | 20 |

Еще рекомендация: проанализируйте вероятные последствия каждого варианта, например, с помощью таких вопросов:

Что я выигрываю?

Что я проигрываю?

Какие новые задачи встанут передо мной?

Какие обязанности у меня появятся?

Какая новая ситуация возникнет?

Какие возможны побочные результаты?

Потребуются ли новые решения?

Понятно, что вопросы могут формулироваться и относительно организации, группы лиц и пр.

Если оптимального решения не найдено, отложите, если это возможно, момент принятия решения. Это полезно по двум причинам.

Во-первых, может измениться ситуация и потребуется решать другую задачу (или не решать никакой).

Во-вторых, если после активной проработки вариантов вы переключитесь на другие дела, ваше подсознание продолжает работать над проблемой. По этой причине полезно перенести окончательное решение на утро следующего дня.

Разбейте проблему на этапы, примите частичное решение, которое позволит начать работу. Возможно, по мере развития ситуации принятие окончательного решения облегчится.

Если и это не помогает, применяйте «правило наименьшего худшего»: выбирайте лучшее решение из имеющихся плохих.

**Реализация решения и контроль результатов**

Контроль результатов — важный элемент целостного цикла принятия решений. Без контроля выполнения принятых решений, без доведения решений до конкретных результатов вы обрекаете себя на вечную борьбу с «текучкой». Постарайтесь иметь запасной план, если на этапе промежуточного контроля результатов обнаружатся крупные недостатки принятого ранее решения.

Каковы основные ошибки при принятии решений? Вот семь характерных ошибочных стратегий.

Отодвигать решение до тех пор, пока для подготовки уже не останется времени (необдуманные решения).

Закрывать глаза на возможные последствия решения или вовсе не думать о них (слепые решения).

В качестве критерия рассматривать только свои интересы и собственную выгоду и не беспокоиться о других последствиях (эгоцентрические решения).

Решать только по вдохновению («гениальные» решения).

Решать на основании симпатий, настроений, отбрасывая всякие рациональные соображения (эмоциональные решения).

Считать себя непогрешимым и отказываться от советов других лиц (самодовольные решения).

Не желать учиться на ранее принятых решениях, совершать одни и те же ошибки (упрямые решения).

**Эффективное принятие решений**

Существует много факторов, которые могут серьезно мешать процессу принятия решений. Приведем перечень некоторых факторов, препятствующих принятию эффективных решений:

организационные неувязки, а также ситуация, когда у вас нет ясного представления о разделении труда и о своих полномочиях;

для принятия решения нет достаточной информации;

вы не желаете или просто не способны принимать решения;

неясен сам процесс принятия решения.

Процесс принятия решения в чистом виде можно разделить на составные части:

изучение ситуации, предшествующей принятию решения;

взвешивание различных вариантов решения;

выяснение последствий и перспектив при разных вариантах решений;

оценка и сравнение перспектив при разных вариантах решений;

выбор решения из разных вариантов.

Принятие решения и контроль за его выполнением

Процесс принятия решения с точки зрения рационального использования времени следует усовершенствовать. При этом важнейшими моментами такого усовершенствования можно считать следующее:

следует избавиться от ненужных решений;

нельзя допускать наложения решений друг на друга, т.е. не следует принимать несколько решений по одному и тому же вопросу;

решения нельзя переносить. Обычное перепоручение исполнения решения одного лица другому следует изжить;

решение должно соответствовать уровню организации и сотрудничества;

по повторяющимся решениям составляются правила их принятия.

Главнейшие проблемы принятия решения — его правильность и своевременность. Это достигается прежде всего объективностью оценки имеющейся информации, исключением влияния методов обработки информации.

Психологические особенности принятия управленческих решений всегда интересовали людей. Еще Декарт сформулировал следующие 5 принципов решения задачи:

не торопиться в суждениях;

избавляться от предвзятых мнений;

делать по возможности более полные обзоры того, что сделано предшественниками;

каждый вопрос разлагается на более простые;

начинать решение с простейшего, переходя затем к более сложному.

В общем случае при решении задач приходится последовательно пройти пять стадий решения:

1. Выбор задачи. Уточнение и проверка формулировки задачи.

2. Аналитическая стадия. Проводится в целях выявления противоречия, препятствующего ее успешному решению, и причин, порождающих это противоречие.

На этой стадии необходимо действовать в следующей очередности:

определить идеальный конечный результат, то есть ответить самому себе на вопрос: «Что желательно получить в самом идеальном случае?»;

определить, что мешает, препятствует, противоречит получению желаемого результата, то есть ответить на вопрос: «А в чем состоит помеха, почему, собственно, желаемое невозможно?»;

определить, почему возникает помеха, в чем непосредственная причина помехи;

определить, при каких условиях ничто не помешало бы получить идеальный результат, т.е. ответить на вопрос: «При каких условиях исчезает помеха?».

3. Оперативная стадия. Представляет собой проведение мысленных операций с объектом или средой, в которой он действует, в целях разрешения противоречий, преодоления препятствий, устранения помех.

4. Стадия синтеза. Состоит в операциях внесения дополнительных изменений в объект; в методы использования; в объекты, функционирующие совместно с изменением или просто существующие одновременно с ним.

На практике любое решение должно базироваться на реальной основе. Подготавливая или утверждая любое решение, целесообразно подвергнуть всестороннему анализу необходимость проведения и особенности предписываемых этим решением работ.

Рекомендуется по поводу каждой предполагаемой работы ответить на следующие вопросы:

почему и зачем предписывается выполнение данной работы? (принцип необходимости и направленности работы);

каково исходное положение дел и каково оно должно быть после выполнения работы? (принцип определенности результатов);

что изменится в деятельности подчиненных и в функционировании организаций после реализации решения? (принцип системности изменений);

соответствует ли выполнение данной работы требованиям руководящих документов? (принцип правомерности работы);

какова трудоемкость работы, и соответствует ли она возможностям сил, выделяемых для выполнения этой работы? (принцип адекватности ресурсов и трудоемкости);

какие работы будут проводиться одновременно с предписываемой? (принцип учета наслоения работ);

когда работа должна быть начата и когда должна быть закончена? (принцип определенности сроков);

обеспечено ли выполнение работы материалами, документами...? (принцип достаточного обеспечения);

кто отвечает за выполнение работы? (принцип определенности ответственности);

какие трудности могут возникнуть и какие средства предусмотрены для парирования влияния этих трудностей? (принцип предусмотрительности);

какие меры предусмотрены для контроля за тем, что работа начата? (принцип достаточности контроля).