МИНИСТЕРСТВО ПО ЧРЕЗВЫЧАЙНЫМ СИТУАЦИЯМ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

**КОМАНДНО-ИНЖЕНЕРНЫЙ ИНСТИТУТ**

**Кафедра ОДОПЧС**

# **Р Е Ф Е Р А Т**

## По предмету: «Основы организации управления и труда»

**Совершенствование процесса принятия управленческих решений**

### *Выполнил: курсант 5 курса*

### *Хегстрем С.С.*

**МИНСК 2000 г.**

ВВЕДЕНИЕ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2

1.УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_3

2. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_5

* 1. . Принципы и этапы процесса принятия управленческих решений.\_\_\_\_\_\_\_\_5
  2. Роль руководителя в этом процессе.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_12
  3. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.\_\_\_\_\_15

3. КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_21

ЗАКЛЮЧЕНИЕ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_23

ЛИТЕРАТУРА\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_24

ВВЕДЕНИЕ

Одной из основных функций управления в настоящее время является принятие решений. Принимая решения, необходимо полагаться на такое количество информации, которое они смогут получить. Обычно они легче справляются, следуя рациональным процедурам по достижению решений проблемы. Но всегда присутствуют косвенные влияния и неопределенности, поэтому управленческие решения не всегда совершенны, и однажды внедрив это решение его необходимо контролировать.

Важнейшим резервом повышения эффективности работы ОПЧС является повышение качества принимаемых решений, которое достигается путем совершенствования процесса принятия решений.

Принятие решений – составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Совершенствование процесса принятия обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности достигается путем использования научного подхода к данному процессу, моделей и количественных методов принятия решений.

1.УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Считая организацию инструментом управления, многие социологи и специалисты по теории управления, начиная с М. Вебера, прямо связывают её деятельность в первую очередь с подготовкой и реализацией управленческих решений. Эффективность управления во многом обусловлена качеством таких решений. Интерес социологов к этой проблеме обусловлен тем, что в решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и управления организацией. Через них преломляются цели, интересы, связи и нормы. Характеризуя полный цикл управленческой деятельности, состоящий из целеполагания, планирования, организации, координации, контроля и корректировки целей, легко заметить, что он в конечном счёте представлен в виде двух элементов управления: подготовки и осуществления управленческих решений. Именно поэтому решения – центральный элемент управления и организации.

В социологической литературе существуют разнообразные точки зрения на то, какие решения, принимаемые человеком в организации, считать управленческими. Некоторые специалисты относят к таковым, например, решение о поступлении человека на работу, решение об увольнении с неё и т.п. оправданной представляется точка зрения, согласно которой к управленческим следует относить лишь те решения, которые затрагивают отношения в организации.

Управленческие решения, таким образом, всегда связаны с изменениями в организации, их инициатором обычно выступает должностное лицо или соответствующий орган, несущий полную ответственность за последствия контролируемых или реализуемых решений. Границы компетенции, в рамках которой он принимает решение, чётко обозначены в требованиях формальной структуры. Однако число лиц, привлекаемых к подготовке решения, значительно больше числа лиц, облеченных властью.

Подготовка управленческих решений в современных организациях нередко отделена от функции их принятия и предусматривает работу целого коллектива специалистов. В «классической» теории управления она, как правило, является функцией штабных служб.

Процесс осуществления решения связан с реализацией специального плана, который представляет собой совокупность мероприятий, направленных на достижение целей и сроков их реализации. Разработка такого плана – прерогатива соответствующих служб в аппарате управления. Однако сегодня к его разработке привлекаются те, кто будет его реализовывать, то есть непосредственные исполнители.

Одним из важных факторов, влияющих на качество управленческих решений, является число ярусов в организации, увеличение которых ведёт к искажению информации при подготовке решения, искажению распоряжений, идущих от субъекта управления, увеличивает неповоротливость организации. Этот же фактор способствует запаздыванию информации, которую получает субъект решения. Это и обуславливает постоянное стремление сократить число ярусов управления (уровней) организации.

Не меньшее значение приобрела в теории организаций проблема рациональности принимаемых решений. Если первые теоретики социологии управления рассматривали подготовку решения как целиком рациональный процесс, то начиная с середины 50-х гг. распространение получил подход, согласно которому данный процесс считается ограниченно рациональным, ибо обусловлен социокультурными и человеческими факторами. Всё чаще при подготовке решений отмечается роль интуиции руководителя.

Необходимые организационные предпосылки для выполнения решения создаются уже в процессе его подготовки и принятия. В самом решении уже определяется, кто, что, когда, где, каким образом и с какой целью должен выполнять. Вместе с тем, процесс организации выполнения принятых решений имеет свои особенности и требует особых методов реализации.

Этот процесс включает следующие этапы:

* составление организационного плана;
* доведение решения до исполнителей;
* контроль за ходом выполнения решения;
* внесение корректив.

Составление организационного плана работы по реализации принятого решения является первым и особо важным этапом процесса выполнения решения. В нем должно быть четко определено, кто, какими силами, какую часть работы и в какой промежуток времени выполняет. Часто для большей наглядности целесообразно оставлять план-график выполнения решения. В плане-графике выделяются основные этапы процесса реализации решения, сроки их выполнения и ответственные исполнители. Для выполнения каждого этапа каждой группы работ подбирается необходимое число исполнителей соответствующих специальностей с учетом их квалификации и опыта.

Готовый организационный план доводится до исполнителей. На этом этапе всегда необходима разъяснительная работа. Как правило, работник, хорошо понявший задание, значение принятого решения, а также последствия, всегда с большим вниманием и ответственностью выполняет порученную ему работу. На этом этапе необходимо обеспечить эффективное стимулирование труда. Это может быть и материальное стимулирование, и предоставление возможности работникам самим проявлять инициативу, разрабатывать соответствующие планы работ, расставлять исполнителей по участкам и т.п.

Часто бывает, что для выполнения решения необходимо обучить работников новым методам и приемам работы. Тогда одновременно с разъяснительной должна проводиться и инструкторско-методическая работа. Важное место занимает также координация деятельности исполнителей, создание атмосферы сотрудничества и взаимопомощи в коллективе.

С началом реализации принятого управленческого решения начинается и осуществление контроля за ходом его выполнения. Однако любой контроль невозможен без точного детального учета работы по реализации решения. При этом используются различные виды учета: статистический, бухгалтерский и оперативный.

2. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

* 1. Принципы и этапы процесса принятия управленческих решений.

Рано или поздно руководители 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. Опытные управленцы постоянно предпринимают действия по улучшению ситуации, повышают требования к работе и предотвращают возникновение проблем, которые могут угрожать срывом выполнения текущих планов.

Находясь в настоящем времени, руководитель 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. Управленец 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 теории управления решительность рассматривается как способность принять решение и превратить его в жизнь. А принятие решения – это способность осуществить анализ важнейшей информации и сделать оптимальный выбор. Важно правильно сочетать обе эти способности. Парализовать себя нескончаемым анализом так же нежелательно, как и принимать решения по капризу, спонтанно.

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 руководителей 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 руководителями высшего уровня и более низкими уровнями функционирующих подразделений организации. Чрезвычайно важно производить отбор имеющихся данных таким образом, чтобы руководители 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* предусматривает 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.

Отметим, продолжая разговор в данном ракурсе, что руководители обычно принимают решения, которые сопряжены с определенными обязательствами и необходимостью претворять их в жизнь. Если решение принято, трудно его изменить. Процедура анализа по поводу альтернатив при принятии решений отличается от процедуры при причинно-следственном анализе.

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. Если в причинно-следственном анализе необходимо опасаться "любимых причин" менеджеров, то при принятии решений можно стать жертвой "излюбленных альтернатив". В этом случае предпочтение "излюбленному варианту" может исказить весь анализ и привести к заранее известному выбору.

Как правило, для успешного осуществления процесса принятия управленческих решений руководителю 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. Например, предположим, что цель решения заключается в выборе программы подготовки кадров для осуществления мероприятий по улучшению условий труда. Прежде чем поставить такую цель, необходимо ответить на вопрос: "Уверены ли мы, что улучшение условий труда разрешит проблему улучшения морального климата в коллективе?" Если это так, то возникает новый вопрос: "Убеждены ли мы, что требуется программа подготовки кадров?" Только ответив на эти вопросы, можно двигаться дальше, исходя из того, что предшествующие решения получены в результате серьезного анализа.

*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. Руководителям 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* руководитель 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. Например, предпочтете ли вы более быстрой поставке более низкую цену? Готовы ли вы пожертвовать скоростью ремонта ради лучшего качества обслуживания?

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, сравнивая их и выбора наилучшей. Иногда все варианты решения выглядят хорошими и ни одно не кажется преимущественным. Поэтому, чтобы сделать выбор, управленец нуждается в определенных средствах для сравнения альтернатив.

Рассмотрим некоторые из них. Так, прежде всего желательно начинать со сбора информации об альтернативах. Во многих случаях альтернативы первоначально описываются в очень общем виде, например: "Мы можем организовать выполнение всей этой работы на стороне" или "Мы можем нанять временных работников". Но для того, чтобы можно было сравнивать альтернативы, необходимо понять суть выбора, ответив, например, на такие вопросы: "Сколько будет стоить выполнение работы на стороне?", "Может ли она быть эффективно сделана на стороне?", "Когда работа будет закончена?" и др.

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. После того как руководитель четко определит альтернативы, на первое место может выйти вопрос: "Как систематизировать и сравнить данные?" Здесь необходимо придерживаться следующего основополагающего принципа: "Всегда сопоставлять варианты решения с критериями, никогда не сравнивать один вариант решения с другим. Важно избежать "ослепления решениями", недуга, поражающего тех руководителей, которые беспрерывно сопоставляют между собой альтернативы и в конце концов теряют из виду цели и конечные результаты принятия решения.

На этой же стадии поиска эффективных решений может случится и другой недуг – аналитический "паралич". Он возникает тогда, когда сбор информации об альтернативах становится самоцелью. Принятие решения – это ведь процесс нахождения лучшего варианта, основанного на наилучшей и доступной информации. Между тем, вряд ли можно достичь такого положения, чтобы в наличии были все факты, данные, необходимые материалы для выработки решений. Процесс сопоставления альтернатив с критериями является попыткой помочь лицу, принимающему решение, сосредоточится на ключевых источниках информации. Оба названных "недуга" принятия решений могут быть "излечены" концентрацией внимания преимущественно на критериях, а не на альтернативах.

Критерий оценки последствий различных вариантов определяется обычно целью решений. При этом существует необходимость в измерении степени, до которой определенное событие способствует достижению цели. Для разрешения конфликтов нужна общая единица измерения последствий. Без нее нельзя, например, сравнить альтернативу, ведущую к минимизации затрат за перевозку товаров, с альтернативой, позволяющей минимизировать время доставки. чтобы сравнить последствия этих альтернатив, нужно чтобы они принадлежали к одному классу. Как перевести измерения по одной шкале (стоимость доставки), в последствия по другой шкале (время доставки) или измерить и те и другие по третьей шкале? Кроме того, мы должны знать, как соотнести приросты по разным шкалам.

Применительно к экономике можно сказать, что, к сожалению, нельзя выразить все последствия в виде их влияния на издержки и прибыль, поэтому использование денег в качестве всеобщей единицы измерения может оказаться затруднительным

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, которые можно представить вопросами типа: "Как вы думаете, что они (покупатели или же производители-конкуренты) предпримут, когда мы объявим о повышении цен?" нас интересует рабочий инструмент менеджеров, которым можно пользоваться быстро и эффективно и который не требует сложного математического аппарата.

Чтобы правильно определить область риска, следует рассматривать альтернативы поочередно и пытаться предсказать трудности, с которыми можно столкнуться в случае реализации каждой из них. Отклонения, связанные с принятием одной альтернативы, как правило, не имеют ничего общего с возможными отклонениями в случае реализации других альтернатив.

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 руководители не стремятся минимизировать риск, а идут на риск приемлемый и контролируемый. Делая выбор, руководитель 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 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". Эти решения отличаются высокой степенью неопределенности. 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.

К причинам возникновения бинарных ситуаций относятся следующие:

1. Переадресовывание принятия решений вышестоящим руководителям. Подчиненные, поставщики или другие лица, которые хотят повлиять на решение, зачастую представляют его на рассмотрение в бинарной форме. Такая попытка, преднамеренная или непреднамеренная, направлена на то, чтобы вынудить к выбору, отвечающему интересам конкурента.

2. Поверхностный анализ проблемы. Задавать вопросы о том, существуют ли различные пути достижения одних и тех же целей, во многих организациях не считается приемлемым типом поведения. В результате бинарное решение становится образом жизни.

3. Нехватка времени для выработки оптимальных решений. Под давлением дефицита времени зачастую быстрее просто выбрать курс действий, нежели установить обоснованность самой постановки проблемы, подлежащей решению. Готовность и способность принимать на себя ответственность за то, чтобы сказать "да" или "нет", культивируется и поощряется во многих фирмах. Следует предостеречь, что поощрение решительности может привести к отождествлению ее с самим принятием решений. В этих условиях серьезный анализ фактов начинает восприниматься как неповоротливость и перестраховка. И тогда бинарное решение становится общепризнанным и решающим критерием оценки эффективности менеджера.

4. Оправданность бинарных решений в некоторых случаях. Есть ситуации, в которых руководитель, рассматривает цепь решений, доходит до самого конкретного уровня: да или нет. Такая ситуация обычно складывается как результат последовательности сознательно принятых решений и являет собой заключительное решение в этой цепи. Примером обоснованной бинарной ситуации может служить решение типа "изготовить или купить", особенно тогда, когда источник снабжения только один.

При принятии многовариантного решения первые два шага соответствуют стандартному процессу решения. Это постановка цели решения и установление критериев, которые должны использоваться при его принятии. Критерии следует далее разделить на ограничения и желательные характеристики, а последние проранжировать по их относительной ценности. Но важно при этом учитывать то, что в данном случае использовать критерии для определения относительной ценности альтернатив на основе их взаимного сравнения невозможно, так как трудности сравнения, скажем, пятидесяти и более альтернатив практически непреодолимы. Поэтому список критериев необходимо преобразовать в абсолютную шкалу измерения, что позволит каждую альтернативу оценивать саму по себе и сделать более правильный выбор.

В случаях, когда ни одна из известных альтернатив не представляется подходящей, можно использовать метод *оптимизации критериев.* Главная идея данного метода состоит в предположении, что комбинирование лучших черт известных альтернатив может привести к более эффективному решению. Эта процедура применяется для того, чтобы помочь принять решение в ситуациях, где традиционные методы выработки альтернатив не дают или же не могут дать приемлемых результатов.

*Первый шаг* в применении метода оптимизации критериев – это составление полного перечня желаемых конечных результатов, то есть критериев. Поскольку альтернатив пока нет и оценивать нечего, их называют "критериями для конструирования". *Критерии для конструирования альтернатив* создают стимулы и задают направления для творческого выдвижения идей.

На *втором шаге* берется по очереди каждый критерий и конструируются "идеальные" решения по достижению конечного желаемого результата.

В этот момент не оценивается никакая альтернатива. В данный момент руководствуются следующим суждением: "Как может выглядеть альтернатива, которая идеально отвечает данному критерию?" Такой процесс повторяется для каждого критерия до тех пор, пока не будут определены оптимальные критерии (идеи).

Именно на этой стадии выработки решений на основе критериев и требуются новаторские идеи. Лучше всего это достигается "мозговой атакой" или другой формой группового творчества. Здесь особенно важно следовать изложенным выше основным принципам организации инновационной деятельности. Свобода выработки идей повышает вероятность выдвижения компонентов, которые войдут в окончательное инновационное решение. После того, как составлен список оптимальных идей по каждому из критериев в отдельности, важно оценить их и попытаться сконструировать на их основе комбинированную, комплексную альтернативу. Приступая к комбинированию оптимальных идей по отдельным критериям в окончательную альтернативу, необходимо в первую очередь проверить их на взаимную совместимость. На этой стадии ключевую роль играет компетентное суждение руководителя. Ибо если идеи по двум критериям противоречат друг другу, то необходимо определить, какую из них включить в комбинированный вариант.

*Следующий шаг* – это сравнение каждой из оптимальных идей на предмет их взаимной поддержки. Они могут оказаться естественными комбинациями, которые взаимно усиливают, дополняют друг друга. Такие комбинации-элементы должны немедленно связываться и использоваться в качестве основы для будущей окончательной альтернативы. Конечным результатом всей этой работы должна стать такая комбинация идей, которая превратилась бы в эффективную новаторскую "синергическую альтернативу". *Синергической альтернативой* называется такая комбинация идей, совокупный эффект которой превышает простую сумму эффектов этих идей, взятых в отдельности.

Если метод оптимизации критериев позволил получить несколько альтернатив, то принимающий решения может обратиться к стандартной процедуре принятия решений и сравнить эти альтернативы. Когда же применяемый метод оптимизации критериев даст только одну альтернативу, то исходные критерии для конструирования превращаются в инструмент ее оценки.

Несмотря на очевидность различий понятий "симптомы", "причины", "следствия", в практике управленческой деятельности довольно часто они подмениваются друг другом, что приводит не к решению проблем, а их усугублению и тиражированию.

Решение выявленной проблемы предполагает установление причинно-следственной цепи, иерархию причин и следствий, которая ведет "назад" от следствия к причине до той точки, в которой можно предпринять действие, помогающее устранить исходные причины. Сложность и важность анализа при использовании процедуры причинной цепи заключается в необходимости постоянно фиксировать местоположение фактов, концептуальных суждений в причинной цепи. Ясно и четко определить проблему – означает уже начать ее решение.

Метод оптимизации критериев помогает руководителям успешно конструировать альтернативы для принятия решения и последующей его реализации в практике предпринимательства.

2.2. Роль руководителя в процессе принятия управленческих решений.

В процессе решения можно выделить следующие основные функции руководителя.

Во-первых, руководитель должен управлять процессом выработки решения.

Во-вторых, руководитель выдвигает задачу для решения, участвует в ее конкретизации и выборе оценочных критериев. Умение правильно определить и поставить задачу в чрезвычайно сложной и противоречивой ситуации является существенной обязанностью руководителя, главной творческой частью его работы.

В третьих, он выполняет сложную работу по самому принятию решения.

В четвертых, руководитель организует выполнение решения, возглавляя работы на этапе реализации принятого решения.

В процессе подготовки и принятия решения участвуют два основных типа работников: системные аналитики и собственно руководители (для решения отдельных вопросов привлекаются также эксперты по определенным проблемам).

Системные аналитики должны владеть в полном объеме современными методами анализа; руководители должны владеть системным подходом к принятию решений и иметь общее представление о методах и средствах используемых в процессе подготовки и принятия решения. Опыт учит, что руководитель, не понимающий в общих чертах логику исследования, не верит рекомендациям системных аналитиков.

Выработка решения осуществляется совместно руководителем и системными аналитиками. Одна из важнейших задач системных аналитиков состоит в оказании помощи руководителю при выявлении цели его деятельности по принятию решения – каковы они есть или какими должны быть.

Процесс выявления целей может носить итеративный характер. Системный аналитик, исходя из имеющихся директивных материалов, данных прогнозов, мнении отдельных специалистов и др., составляет список всех возможных целей, которые первоначально не обязательно должны быть точными и полными, и проводит их систематизацию.

Затем представляет эти данные руководителю. При этом может оказаться, что предложения системного аналитика руководителя не устраивают. Обмен мнениями помогает уточнить старые и выявить новые цели. Системные аналитики помогают правильно наметить подходы к определению цели, более качественно провести процесс их выявления, применяя определенные логические принципы, вводя, где это возможно, количественные методы оценки.

Системными аналитиками выявляются и первоначально оцениваются альтернативы решений проблемы. Они расчленяют проблему таким образом, чтобы были видны все причинно-следственные связи, определяют тенденции в изменении поведения экономических объектов в будущем, осуществляют выбор альтернатив и критериев, проводят необходимые расчеты и т.д.

Крайне важно, чтобы проблемы, подлежащие решению, выявлялись при участии лиц, заинтересованных в их решении, т.е. самих руководителей. Когда же в постановке проблем и выборе способов их решения принимают участие только системные аналитики, то результаты их работы часто не находят признания у руководителей.

Большинство руководителей в процессе совместной работы с системными аналитиками над постановкой задачи обнаруживают такие проблемы и возможности, о существовании которых им ранее не было известно и которые стали очевидными только в процессе этой работы.

Вовлечение руководителей в аналитическое исследование проблем является важным фактором успеха. Участие руководителя в формировании критериев, определении и ранжировании целей решающим образом сказывается на внедрении результатов. В 80% случаев разработки, выполненные с привлечением руководителя, находят практическое применение. Это в два раза превышает значение показателя внедрения разработок без их участия.

Такая форма сотрудничества несет в себе выигрыш двоякого рода. С одной стороны, проблемы ставятся в адекватном для нужд управления виде, с другой – руководитель, принимая участие в формализации конкретной управленческой ситуации, имеет ясное представление о границах выводов системных аналитиков и о том, как полученные результаты помогут ему более обоснованно принять решение.

Ясное, логически стройное, по возможности математическая постановка задач, которой добивается системный аналитик, может в глазах руководителя казаться плохо приспособленной к сфере его деятельности, недостижимой с точки зрения его сведений по возможности количественных методов и , что самое важное, не нужной.

Со своей стороны, системный аналитик склонен недооценивать роли интуиции и прошлого опыта. Это во многом обусловлено тем, что традиции научного общения приучили его заострять внимание скорее на выборе и применении методов обосновании решения, нежели на целесообразности и эффективности их использования.

Руководитель должен принимать решение, опираясь на точные, проверенные данные, на детально проработанные системными аналитиками вариантами, в многообразии которых оптимальный вариант редко можно обнаружить с первого взгляда. А интуиция руководителя используется лишь в дополнение, но не как замена результатов, подготовленных системными аналитиками.

Системные аналитики рассматривают принятие решения как самостоятельный процесс, для руководителей же принятие решения является лишь частью всего процесса управления, где необходимо учитывать и объективное, и субъективные факторы, влияющие на решение проблемы. Расхождения во взглядах между системными аналитиками и руководителями проявляются и в оценке риска при принятии решения. (Ведь руководитель, как правило, несет личную ответственность за принятое решение.)

Системные аналитики не могут гарантировать руководителю стопроцентный успех или отыскание единственно верного решения. Они могут только на основе своих знаний помочь ему в его продвижении к разумным решениям. Хороший результат от реализации тщательного продуманного и научно-обоснованного решения в существенной мере зависит также от благоприятного стечения обстоятельств, поскольку многие решения, как уже отмечено, принимаются в условиях риска и неопределенности.

Руководитель выбирает единственный вариант решения из предлагаемых системными аналитиками. Он должен вовремя потребовать от системных аналитиков данные анализа, пусть даже и неполные. Не принятое вовремя решение – более грубое, чреватое более тяжкими последствиями ошибка, чем решение принятое , но содержащее какие-либо погрешности.

Всегда есть какой-то оптимум, некая точка, до которой надо вести исследования и после которой можно воспользоваться их плодами, принять решение. Выбрать этот момент, уловить его не раньше и не позже – это уже дело, которое требует иного подхода, иной подготовки и иных психологических качеств, нежели те, которые характерны для специалиста аналитика.

Решение является непосредственным продуктом труда руководителя любого уровня и ранга. Функции подготовки, принятия и реализации решений лежат в основе многих организационно-процедурных схем, положений, определяющих содержание деятельности отдельных элементов народнохозяйственной системы.

В современных условиях у руководителей значительно расширяются самостоятельность и возможности поиска эффективных решений, но и повышается ответственность за конечный результат принятых решений.

* 1. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.

При принятии решений необходимо учитывать целый ряд разнообразных факторов. Здесь описываются лишь некоторые важнейшие моменты, от которых непосредственно зависит, как принимаются решения и насколько эффективными они будут. Рассматриваются личностные оценки руководителя, уровень риска, время и изменяющееся окружение, информационные и поведенческие ограничения, отрицательные последствия и взаимозависимость решений.

*Личностные оценки руководителя.*

Личностные оценки содержат субъективное ранжирование важности, качества или блага. В отношении принятия решений оценки выступают в качестве компаса, указывающего человеку желательное направление, когда приходится выбирать между альтернативами действий. В ходе рассмотрения социальной ответственности и этики мы привели несколько примеров решений, принятых руководителями, которые отражают ценности этих людей в том, что касается добра и зла, порядочности. Важно подчеркнуть, что все управленческие решения, а не только связанные с вопросами социальной ответственности и этики, построены на фундаменте чьей-то системы ценностей.

Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Например, вы можете считать неправильным придерживать информацию, с помощью которой коллега мог бы улучшить проект, над которым он трудится. Несмотря даже на то, что этот работник может быть вашим главным конкурентом на пути должностного продвижения, ценность, которую вы придаете лояльности и открытости, заставляет вас принять решение о передаче информации коллеге. С другой стороны, вы можете решить уволить работника, который все время работает плохо. Хотя вы придаете большое значение лояльности, ваше представление о равенстве подсказывает, что нужно уволить плохого работника, потому что он не дает организации столько же, сколько другие.

Исследования подтверждают, что ценностные ориентации влияют на способ, которым принимаются решения. Одно из первых исследований , посвященных ценностям американских управляющих, показало – в их системе ценностей заметен явный перекос в сторону экономики, политики и науки в противовес социальным, религиозным и эстетическим аспектам. согласно исследованию Джоржа Ингленда, руководитель, ставящий на первое место максимизацию прибыли, скорее всего не вложит средств в реконструкцию кафетерия и комнат отдыха рабочих. Руководитель, для которого главное – сострадание к людям, скорее пойдет на справедливое повышение заработной платы, чем на ее сокращение ради высвобождения средств на финансирование научно-исследовательских проектов.

Немаловажное значение имеют культурные различия, хотя, как можно ожидать, существует сходство ценностных ориентаций управляющих из разных стран. Например, австралийские руководители предпочитают "мягкий" подход к управлению и уделяют значительное внимание своим подчиненным; южнокорейские больше значения придают силе и плохо воспринимают проблемы других; японские демонстрируют уважение к вышестоящим и отличаются высокой преданностью компании.

Некоторые организации используют формальные декларации о корпоративных ценностях, чтобы решения, принимаемые руководителями, и действия всех работников организации отражали общую систему ценностей. Ниже описанный пример посвящен системе поощряемых ценностей фирмы "Эппл Компьютер". Организации, провозгласившие декларации о ценностях, доводят до сведения людей ожидание таких ценностей, посредством разнообразных форм обучения.

Пример: *Система ценностей фирмы "Эппл"*

1. *Эмпатия по отношению к потребителям* (пользователям). Мы предлагаем изделия высшего качества, которые удовлетворяют реальные потребности и представляют ценность длительного пользования... Мы искренне заинтересованы в разрешении затруднений потребителя и не идем на компромисс с нашей этикой ради прибыли.
2. *Достижение целей (агрессивность).* Мы ставим агрессивные цели и заставляем себя добиваться их осуществления. Мы признаем, что живем в уникальное время, считая наши изделия средством изменения труда и жизни людей. Это – приключение, и мы участвуем в нем вместе.
3. *Позитивный социальный вклад.* Как корпоративный гражданин фирма стремится быть экономическим, интеллектуальным и социальным активом в тех сообществах, в которых мы работаем. Но в первую очередь мы надеемся сделать этот мир местом более удобным для жизни. Мы создаем изделия, которые расширяют возможности человека, освобождают людей от тяжелой нудной работы, и помогает им добиваться большего, чем они могли бы сделать в одиночку.
4. *Индивидуальные достижения.* Мы рассчитываем на увлеченность и достижения каждого на более высоком уровне, чем по отрасли в целом. Только таким путем мы получим прибыль, необходимую нам для достижения других корпоративных целей.
5. *Дух коллективизма.* Работа в командах важна для успеха фирмы "Эппл", поскольку она неподъемна для любого отдельно взятого человека. Мы приветствуем взаимодействие работников с руководителями любого уровня, обмен идеями и предложениями ради повышения эффективности фирмы и качества жизни. Мы поддерживаем друг друга и вместе радуемся победам и вознаграждениям.
6. *Качество (совершенство).* Мы заботимся о том, что производим. В изделия фирмы "Эппл" мы закладываем качество, рабочие характеристики и ценность такого уровня, который обеспечивает нам уважение и преданность потребителей.
7. *Вознаграждения.* Мы признаем вклад каждого человека, высокие результаты деятельности. Мы признаем также, что вознаграждения должны быть моральными и денежными одновременно, и стремимся создать атмосферу, в которой каждый сможет почувствовать ощущение приключения и радости, работая для фирмы "Эппл".
8. *Хорошее управление.* Отношение менеджеров к своим работникам имеет первостепенное значение. Работники должны иметь основания доверять мотивам и честности своих начальников. Руководство отвечает за создание продуктивной среды, в которой расцветают ценности фирмы "Эппл".

Помимо различий личностных оценок типичным затруднением при определении оптимальных альтернатив является среда, в которой принимают решения.

*Среда принятия решения.*

При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск. Понятие "риск" используется здесь не в смысле опасности. Риск скорее относится к уровню определенности, с которой можно прогнозировать результат. В ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах или состояниях природы. По сути дела, решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия *определенности, риска или неопределенности.*

*Определенность*. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Примером определенного решения может быть вложение избыточной наличности в 10%-е депозитные сертификаты. Руководитель знает, что за исключением возникновения крайне маловероятных чрезвычайных обстоятельств, вследствие чего федеральное правительство не сможет выполнить свои обязательства, организация получит ровно 10% на вложенные средства. Подобным образом руководитель может, по меньшей мере на ближайшую перспективу, точно установить какими будут затраты на производство определенного изделия, поскольку арендная плата, стоимость материалов и рабочей силы известны или могут быть рассчитаны с высокой точностью.

Сравнительно немногие организационные и персональные решения принимаются в условиях определенности. Однако они имеют место и зачастую элементы более крупных решений можно рассматривать как определенные. Авторы и исследователи экономико-математических методов называют ситуации с наличием определенности *детерминистскими.*

*Риск*. К решениям, принимаемым в условиях *риска*, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но *вероятность* каждого результата известна. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице. В условиях определенности существует лишь одна альтернатива.

Наиболее желательный способ определения вероятности – объективность. Вероятность *объективна*, когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта. Пример объективной вероятности заключается в том, например, что монета ложится вверх "решкой" в 50% случаев. Другой пример – прогнозирование уровня смертности населения компаниями, занимающимися страхованием жизни. Поскольку все население служит базой эксперимента (опыта), страховые актуарии могут с высокой точностью предсказать, какой процент людей определенного возраста умрет в этом, следующем и т.д. годах. По этим данным они определяют, сколько страховых взносов они должны получить, чтобы оплатить заявления о выплате страхового вознаграждения и тем не менее иметь прибыль.

Руководство обязано учитывать уровень риска в качестве важнейшего фактора. Вероятность будет определена объективно, если поступит достаточно информации для того, чтобы прогноз оказался статистически достоверным. Кроме того, вероятность достоверна только как средняя величина и в долгосрочной перспективе. Монета может лечь "орлом" вверх 10,20 и большее число раз в серии. Так, если страховая компания, имеющая полисы на 50 тыс. автомобилей, в состоянии предсказать убытки от аварий с высокой точностью, опираясь на статистические средние данные, руководитель не сможет этого сделать.

Во многих случаях организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности, однако, опыт руководства подсказывает, что именно может скорее всего случится с высокой достоверностью. В такой ситуации руководитель может использовать суждение о возможности свершения альтернатив с той или иной *субъективной* или *предполагаемой вероятностью.*

*Неопределенность*. Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно релевантной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среда. Однако на практике очень немногие управленческие решения приходится принимать в условиях полной неопределенности.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. Этим часто удается уменьшить новизну и сложность проблемы. Руководитель сочетает эту дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность. Ниже, при рассмотрении метода экспертных оценок, описан интересный новый подход к получению дополнительной информации в частично неопределенных ситуациях.

Вторая возможность – действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чересчур высоки. Временные и информационные ограничения имеют важнейшее значение при принятии управленческих решений.

*Время и изменяющаяся среда*. Ход времени обычно обусловливает изменения ситуации. Если они значительны, ситуация может преобразится настолько, что критерии для принятия решения станут недействительными. Поэтому решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, остаются релевантными и точными. часто это затруднительно поскольку время между принятием решения и началом действия велико. Подобным образом следует учитывать вероятность опережения решением своего времени.

*Информационные ограничения.*

В начале главы мысделали различие между данными и информацией, указав, что информация –это данные, просеянные для конкретных людей, проблем, целей и ситуаций. Информация необходима для рационального решения проблем. Порой, однако, необходимая для принятия хорошего решения информация недоступна или стоит слишком дорого.

*Поведенческие ограничения.*

Многие из факторов, затрудняющих межличностные и внутриорганизационные коммуникации, влияют на принятие решений. Например, руководители часто по-разному воспринимают существование и серьезность проблемы. Они могут также по-разному воспринимать ограничения и альтернативы. Это ведет к несогласию и конфликтам в процессе принятия решения.

Руководители могут быть настолько перегружены информацией и текущей работой, что будут не в состоянии воспринять открывающиеся возможности. Послужной список каждого может показать, как они воспринимают и реагируют на проблемы. Согласно одному исследованию, руководители дают разное определение одной и той же проблемы в зависимости от отделов, которые возглавляют. Руководитель может чувствовать, что вышестоящий начальник будет раздражен, если ему сообщить о реальной или потенциальной проблеме. Как указано выше, от способа обмена руководителя с подчиненными информацией в значительной мере зависит поведение последних. Подобным образом может иметь место точка зрения, по которой "проблемы – это плохо", ибо гораздо важнее "хорошо выглядеть". Люди могут усваивать такую позицию от своих коллег.

Руководитель может отвергнуть тот или иной курс в силу личных пристрастий или лояльности по отношению к кому-то. Он может решить не прекращать сомнительные инвестиции или проект, поскольку поддерживал их на протяжении долгого времени. В результате ему будет трудно объективно оценить текущее состояние освоения капиталовложений или проекта. Подобным образом, менеджер может решить поддержать или не поддержать определенный проект, поскольку руководитель этого проекта ранее не поддержал выдвинутый менеджером проект. Короче говоря, установлено, что многочисленные психологические факторы и личностные особенности сказываются на процессе принятия решений.

*Негативные последствия.*

Принятие управленческих решений во многих отношениях являются искусством нахождения эффективного компромисса. Выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому. Решение в пользу продукции более высокого качества влечет за собой рост издержек; некоторые потребители будут довольны, другие перейдут на менее дорогостоящий аналог. Установка автоматической производственной линии может снизить общие издержки, но одновременно привести к увольнению лояльных рабочих. Упрощение технологии может позволить фирме использовать неквалифицированных рабочих. В тоже время упрощенная работа может оказаться настолько утомительной, что рабочие разочаруются, вследствие чего, как можно ожидать, возрастут прогулы и текучесть кадров и, возможно, снизится производительность.

Подобные негативные последствия необходимо учитывать, принимая решения. Проблема процесса принятия решений состоит в сопоставлении минусов с плюсами в целях получения наибольшего общего выигрыша. Часто руководителю приходится выносить субъективное суждение о том, какие негативные побочные эффекты допустимы при условии достижения желаемого конечного результата. Однако некоторые негативные последствия никоим образом не могут быть приемлемыми для руководителей организации. Пример: нарушение закона или этических норм. В подобных случаях, когда выбираются критерии для принятия решения, негативные последствия следует трактовать как ограничения.

*Взаимозависимость решений.*

В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Единичное важное решение почти наверняка может потребовать сотен решений менее значительных. Если, к примеру, организация решает перевести штаб-квартиру в другой штат, она должна также принять решения о том, как компенсировать перемещение работникам, кто определит – покупать или не покупать новую мебель, кого нанимать на новые должности и вакансии в результате перебазирования, заставят ли законы о налогообложении в другом штате менять процедуры бухгалтерского учета и т.п.

Крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для сегмента, непосредственно затрагиваемого тем или иным решением. Способность видеть, как встраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной по мере продвижения по службе. Руководители, находящиеся на нижних уровнях иерархии, но проявляющие способность разглядеть взаимозависимость решений, т.е. видеть "всю картину", зачастую и становятся кандидатами на повышение.

3. КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.

Каждому руководителю приходится контролировать ход выполнения множества управленческих решений на различных уровнях управления. Поэтому важным является выбор форм контроля. Руководитель более высокого уровня должен уметь выбрать ряд главных обобщающих критериев, с помощью которых он. Не затрачивая много времени и сил, сможет с достаточной степенью точности оценивать степень реализации управленческого решения. Если же руководитель попытается контролировать ход работ, вникая во все детали, во все мелочи, он будет завален информацией, среди которой трудно найти главную.

Поскольку вся власть и ответственность за функции контроля над отношениями закреплены за одним лицом (руководителем), а он физически не в состоянии осуществлять его в полном объёме, руководитель вынужден делегировать часть своих полномочий подчинённым. Именно это и формирует вертикальные (линейные) иерархические структуры. Специализация управленческих функций и формы их координации порождают жёсткий рисунок функциональной структуры современной организации. В созданной таким образом управленческой иерархии каждый работник имеет собственного руководителя и все, кроме рядовых исполнителей, имеют подчинённых. Отсюда вытекает специфика двойственной формальной позиции любого руководителя, которая накладывает существенный отпечаток на образ его поведения.

Хорошо организованный контроль представляет собой обратную связь, без которой немыслим процесс управления. Поэтому в аппаратах управления сейчас начинают создавать особые организационно-аналитические подразделения, одной из функций которых является осуществление контроля за выполнением принятых решений, приказов, постановлений, распоряжений.

В процессе реализации принятого решения могут происходить резкие изменения в обстановке, вызванные внешними причинами, выявившимися ошибками, просчетами как в самом решении, так и в организации его выполнения. В этих случаях появляется потребность либо в изменении принятого решения (по срокам, исполнителям, содержанию некоторых задач), либо в принятии нового решения. Поэтому в процессе принятия и реализации решений следует предусмотреть порядок внесения необходимых изменений. Особенно это относится к решениям, которые принимаются в условиях неопределенности, что очень характерно для деятельности органов и подразделений по чрезвычайным ситуациям. Не всегда необходимость в корректировке хода выполнения решения связана с ухудшением обстановки. В ходе реализации решения могут открываться новые возможности, которые позволят добиться лучших результатов.

Реализация решения, независимо от результатов, должна всегда заканчиваться подведением итогов. При подведении итогов следует проанализировать все этапы работ по выполнению решения, все успехи, ошибки, срывы. Подведение итогов дает информацию о достижении поставленной цели, соблюдении установленных сроков, достижении запланированных и побочных результатов, о деятельности исполнителей и т.п. Обязательной подведение итогов реализации решения имеет большое воспитательное значение. Коллективы и непосредственные исполнители должны знать, каких результатов они добились, как работали, какова социальная, экономическая, политическая оценка их труда. С точки зрения управления подведение итогов реализации решения – это изучение достижений и ошибок, приобретение или совершенствование опыта решения аналогичных ситуаций и проблем, приобретение опыта использования новых методов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Решение - это выбор альтернативы. Необходимость принятия решений объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности, возникает на всех этапах процесса управления и составляет часть любой функции управления. Принятие решений (управленческих) в организациях имеет ряд отличий от выбора отдельного человека, так как является не индивидуальным, а групповым процессом. На характер принимаемых решений огромное влияние оказывает степень полноты и достоверной информации, которой располагает руководитель. В зависимости от этого решения могут приниматься в условиях определенности (детерминированные решения) и риска или неопределенности (вероятностные решения). Комплексный характер проблем современного менеджмента требует комплексного, всестороннего их анализа, т.е. участия группы руководителей и специалистов, что приводит к расширению коллегиальных форм принятия решений. Принятие решения – не одномоментный акт, а результат процесса, имеющего определенную продолжительность и структуру. Процесс принятия решений – циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, выборе из них наилучшей и ее реализации.

Совершенствование процесса принятия управленческих решений и соответственно повышение качества принимаемых решений достигается за счет использования научного подхода, моделей и методов принятия решений. Модель является представлением системы, идеи или объекта. Руководителю необходимо использовать модели из-за сложности организаций, невозможности проводить эксперименты в реальном мире, необходимости заглядывать в будущее. Основные типы моделей: физические, аналоговые и математические (символические). Дерево решений позволяет представить проблему схематично и сравнить возможные альтернативы визуально. Метод необходимо использовать применительно к сложным ситуациям, когда результат принимаемого решения влияет на последующие.

Серьёзной проблемой, связанной с эффективностью организации, является также проблема выполнения принятых решений. До трети всех управленческих решений не достигают своих целей по причине невысокой исполнительской культуры. В нашей и зарубежных странах социологи, принадлежащие к самым разным школам, пристальное внимание уделяют совершенствованию исполнительской дисциплины, включению рядовых сотрудников в разработку решения, мотивации такой деятельности, воспитанию «фирменного патриотизма», стимулированию самоуправления.

В дополнение к решению проблем, руководитель должен быть готов к благоприятным ситуациям и будет лучше, если разделит процедуру принятия решений с подчиненными, чем будет выполнять все только один.

ЛИТЕРАТУРА

1. Андрушкив Б.М.,Кузьмин О.Е. Основы менеджмента.,1995.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Изд-во «Триада.Лтд»,1996.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд.: Учебник. – Мн.: «Гардарика»,1996.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент. Москва, «Банки и баржи», издательское объединение ЮНИТИ, 1995.
5. Голубков Е.П. Какое принять решение? Москва «Экономика», 1990.
6. Гроув С. Эндрю Высоко эффективный менеджмент. Москва, 1996.
7. Кохно П.А. и др. Менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1993.
8. Лебедев О.Т. Основы менеджмента. Санкт-Петербург Издательский дом «МиМ», 1997.
9. Любимова Н.Г. Менеджмент – путь к успеху. Москва, 1992.
10. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. Москва, 1989.
11. Менеджмент организации. / Под редакцией З.П. Румянцевой. Москва, 1996.
12. Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. М.: 1991.
13. Ромащенко В.Н. Принятие решений: ситуации и советы. Киев: Политиздат Украины, 1990.
14. Сацков Н.Я. Методы и приемы деятельности менеджеров и бизнесменов. Санкт-Петербург, 1993.
15. Уткин Э.А. Управление фирмой. – Мн.:«Акалис», 1996.
16. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения . Москва:«Интел-синтез»,1997.
17. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.:«Интел-Синтез», 1997.
18. Цыгичко В.Н. Руководителю – о принятии решений. М.: ИНФРА-М, 1996.
19. Шегда А.В. Основы менеджмента. Москва, 1998.
20. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений / Перю с англ., Под ред. И.И.Елисеевой. – М.: Банки и биржи, 1994.