

О ЛОГИКЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

А.М. Рудченко

Управленческое решение – это протекающий во времени мыслительный, эмоциональный и правовой акт по выбору одной из множества альтернатив, совершаемый руководителем в пределах своих полномочий. Такое полное определение позволяет трактовать решение с различных точек зрения, что можно изобразить на схеме:



- во-первых, как протекающий во времени процесс, что позволяет вести разговор о его этапах, к которым относятся подготовка, форматирование и реализация решения;
- во-вторых, как волевой акт руководителя, что позволяет рассматривать решение с психологической точки зрения, с учётом мотивов и мнений, определяющих поведения руководителя;
- в-третьих, как предписание к действию, что позволяет оценивать его эффективность;
- в-четвёртых, как средство достижения цели, что позволяет говорить о его оптимальности;
- в-пятых, как мыслительный процесс, что позволяет говорить о личности либо интуитивности его обоснования.

Для принятия управленческого решения необходимы: 1) знание проблемной ситуации; 2) наличие чётко сформулированной цели или их множества; 3) знание множества ограничений; 4) список альтернатив; 5) наличие правил выбора альтернатив, т.е. должны быть определены критерий качества решения и функция предпочтения; 6) знание факторов, которые могут влиять на результат реализации принятого решения; 7) наличие ресурсов, среди которых одним из важнейших является время, имеющиеся у руководителя для принятия решения.

Основных требований, которые могут предъявляться к управленческим решениям, всего семь:

- 1) целевая направленность, т.е. решение должно преследовать достижение определённой цели;
- 2) обоснованность, т.е. принимаемое решение должно отражать объективные закономерности развития объекта и системы управления им;
- 3) компромисность, это требование необходимо, т.к. управленческое решение почти всегда имеет негативное последствие, т.е. невозможно принять решение, полностью удовлетворяющее организацию и поэтому важно иметь в виду перспективную эффективность принимаемого решения;
- 4) своевременность, это значит, что с момента возникновения проблемы до принятия решения в объекте управления не должно произойти необратимых изменений;
- 5) своевременность полномочия ЛПР, это условие необходимо директивности принятого решения, руководитель не должен принимать решения, входящие в компетенцию нижестоящих менеджеров, т.к. это приводит к снижению их инициативности;
- 6) непротиворечивость и согласованность с принципами управления, т.к. одно решение не изолированно, а дополняет и другие решения;
- 7) экономичность и эффективность, требование эффективности заключается в достижении целей, и при этом важно, чтобы затраты и издержки были минимальными, тогда это делает решение экономичным.

Таким образом, мы выяснили, что любое решение упирается в возникновение проблемы, поэтому необходима разработка плана решения проблемы.

Если не появляется блестящей идеи решения проблемы, то её необходимо выбрать, следуя следующими шагами представленного алгоритма.

ШАГ 1. Определяются элементы проблемы, с которыми руководитель может работать без дополнительной информации.

ШАГ 2. Определяются элементы, для работы с которыми у руководителя не хватает информации.

ШАГ 3. Элементы проблемы рассматриваются с всевозможных точек зрения. Чем более многосторонен анализ, тем больше шансов для возникновения плодотворной идеи.

ШАГ 4. Строятся различные конструкции из элементов проблемы с целью выявления новых свойств элементов в целом.

ШАГ 5. После четырёх шагов у руководителя возникает идея или несколько, на основе которых можно если не решить, то хотя бы приблизиться к решению.

ШАГ 6. Выполняется при наличии альтернативных идей, для их анализа может быть использовано ранжирование.

ШАГ 7. Строятся последовательности операций, реализация которых может привести к разрешению проблемы.

Из всего выше сказанного, можно сделать вывод: для того, чтобы руководитель (менеджер) мог принять решение, ему необходимо знать: проблему, процесс принятия решения, методы обоснования решений и саму структуру принятия решения.