

Управленческое решение как основной результат деятельности менеджера

Шматова А. Н.,
магистрант СКФУ

В статье рассмотрены позиции, доказывающие, что качественные и эффективные управленческие решения – залог успешности деятельности менеджера.

Ключевые слова: управление, управленческое решение, управленческая деятельность, эффективность управленческого решения.

Одним из условий обеспечения должной конкурентоспособности товаров или услуг организации на рынке выступает принятие качественных и эффективных управленческих решений.

Само управленческое решение, будь оно индивидуальное или групповое, по эффективному решению возникших проблем с учетом знания законов функционирования системы и анализа информации определяет программу деятельности коллектива.

Управленческие решения отличаются от всех других видов решений:

- целями. Индивид или группа (субъект управления) в целях снижения остроты проблем организации принимает решения, исходя из ее собственных потребностей;
- последствиями. Специалист высокого ранга, разрабатывая решение, несет ответственность не только за принятое решение, но и за весь коллектив, что в положительном или отрицательном направлении отразится на организации в целом;
- разделением труда. В частной жизни мы сами разрабатываем решения, сами его и принимаем. В любой организации действует принцип разделения труда, то есть, одни разрабатывают и принимают решения (менеджеры), другие занимаются их реализацией (исполнители);
- профессионализмом. Большинство людей принимает решения, основываясь на своем опыте. В организации это требует подготовки на профессиональном уровне. Не все сотрудники предприятия наделены правом принятия решений, только тот, кто обладает необходимыми профессиональными навыками и знания [3, с. 111-112].

В узком смысле управленческое решение можно трактовать как предпочтение одного варианта решения проблемы из множества лучших, направленных на достижение общих целей всей организации. Оно принимается индивидуально или группой лиц в рамках своих должностных полномочий.

По мнению Р. А. Фатхутдинова, управленческое решение выступает как результат прогнозирования, экономического обоснования, оптимизации, анализа и выбора вариантов решения из множества других решений с целью достижения конкретных целей системы управления предприятием [8, с. 155].

Процесс принятия решений включает в себя множество элементов различного характера, будь то – проблемы, цели и др. Он основывается на планировании и прогнозировании дальнейшей деятельности организации.

Так как управленческое решение затрагивает всю организацию в целом, то принятие решений носит чисто формализованный характер. Достаточно часто решения принимаются менеджерами различных уровней – там, где возникает проблема. Поэтому менеджеров соответствующих уровней наделяют должностными полномочиями, а также уровнем ответственности за ведение дел на своем участке. Главным плюсом действия решения выступает согласованность с решениями, которые были приняты намного ранее по всей иерархии управления организации.

В любой организации процесс разработки и принятия решений зависит от системы управления самой организации, ее структуры и т.д. Руководители имеют свою специфическую методику разработки и принятия управленческого решения, которая, в свою очередь, ориентирована на достижение целей организации в целом.

Оригинальные структуры представления этапов процесса принятия решения дают М. Х. Мескон, Я. Р. Рейльян, Е. П. Голубков, О. С. Виханский, А. И. Наумов, Б. Г. Литвак и другие авторы. В зависимости от того, на что ставится акцент в процессе принятия решения, его можно структурировать на отдельные этапы.

Решение может рассматриваться как организационный акт, один из основных этапов процесса управления, интеллектуальная задача, процесс легализации управляющего воздействия на управляемую подсистему [6, с. 225].

Субъектами решения выступают лица, наделенные правом принимать управленческие решения. Это могут быть, как физические лица, так и юридические. Также субъектами решения могут выступать, как

один представитель организации (генеральный директор, руководитель отдела и т.д.), так и коллектив (совет директоров).

Объектами решения выступают его исполнители, т.е., те, кто выполняют решение, которое приняли руководители.

Элементами решения являются [5, с. 211-212]:

- субъект решения – это тот индивид, который несет ответственность за результаты.
- объект решения – исполнитель решения. Это конкретные подчиненные, отделы, группы людей;
- предмет решения – это сам процесс разработки и принятия управленческого решения;
- цель разработки решения – с какой целью разрабатывается то или иное решение;
- потребность в разработке, принятии и реализации решения – степень срочности того или иного решения;
- целевая группа – это те, для которых разрабатываются и принимаются решения.

Взаимодействие элементов управленческого решения представлено на рис.



Рис. Взаимодействие элементов управленческого решения

Вся суть управленческих решений проявляется в их функциях. Если процесс разработки решений направлен на различные сферы организации, то область их разработки зависит от функций, которые они выполняют.

К управленческим решениям предъявляются следующие требования.

1. Решение должно соответствовать уставным документам организации и действующему законодательству. У руководителя должны быть знания в сфере административного и налогового права, а если их нет, то можно обратиться к специалистам за консультацией.

2. Решение должно соответствовать общей стратегии развития организации. Поэтому необходимо согласовать решение с вышестоящим руководством для выявления степени проработанности и эффективности управленческого решения.

3. Решение должно соответствовать полномочиям, правам и обязанностям руководителя. Чтобы это было, нужно разрабатывать должностные инструкции для всех специалистов организации.

4. Решение должно иметь четкий механизм реализации. Здесь имеется в виду, что каждый исполнитель решения должен понимать, что он делает, с какой целью выполняется решение и в какие сроки, а также, кто осуществляет контроль исполнения решения.

5. Управленческое решение должно иметь достаточно ресурсов, позволяющих его реализовать

6. Должностные лица должны иметь возможность изменения процедуры реализации решения. Тут необходимо учитывать риски, которые могут возникнуть при его принятии.

7. Решение должно быть своевременным. Если наступает ситуация, в которой необходимо срочно принять решение, любое промедление может привести к необратимым последствиям. Но есть и вероятность принять слишком поспешное решение, которое также может привести к плохому результату. Поэтому следует взвешивать решения.

8. Решение должно быть эффективным, то есть дать положительные результаты, которые превышают затраты на его разработку.

9. Решение должно быть оформлено соответственно, то есть, иметь юридическую силу. Если этого не достичь, то все может закончиться разбирательством в суде.

Таким образом, соблюдение этих требований позволит обеспечить реализацию поставленных целей.

Также необходимо отметить, что на любое управленческое решение влияет ряд факторов:

– достоверность информации;

- его актуальность;
- соответствие решения механизму и методам управления в организации;
- профессиональная квалификация персонала, участвующего в процессе разработки и реализации решения;
- готовность системы управления организации к исполнению принятых решений [4, с. 98].

Также, по мнению Е. П. Голубкова, любое управленческое решение должно быть робастным, т.е., неизменным по действенности к допустимым просчетам в установлении отправных данных. Решение также должно быть гибким, т.е., предусматривать возможность координации действий в случае возникновения ранее не предусмотренных обстоятельств, искажающих результаты решения [1, с. 46].

Рассмотрим цели и критерии оценки качества управленческих решений. Под целью в общем смысле понимается результат достижения идеального состояния системы [2, с. 12].

Цель качественного управленческого решения определяется осознанным стремлением реального субъекта управления посредством разработки и реализации решений управленческого характера получить положительный результат в заданном времени и конкретных условиях.

К цели управленческого решения предъявляются следующие требования:

- чёткость формулировок для удобного понимания;
- измеримость, наличие критериев, по которым можно было бы определить, достигнута цель или нет;
- реальность, обеспечивающая ее достижимость в установленные сроки;
- наличие мотивирующих стимулов;
- сопоставление с другими целями более высокого уровня;
- формализуемость как возможность сформировать цель в стандартизированном виде.

Очень часто управленческие решения могут носить многоцелевой характер. В этом случае выделяют цели трех основных типов (табл. 1) [7, с. 58].

К моменту принятия решения необходимый уровень его качества выявляется путем оценки. Оценка качества решения осуществляется через систему критериев эффективности, которые позволяют заранее выявить недостатки разработанного решения.

Таблица 1

Основные типы целей организации

Типы цели	Назначение	Характеристика
Официальные	Отражаются в уставе организации и определяют общее назначение учреждения, подвергаются публичной огласке вышестоящим руководством в виде целей	Задают основное направление работы организации в целом, создавая некоторый имидж
Оперативные	Задают конкретный вид работы в настоящее время и несколько различаются с уставными целями организации	Носят внутренний характер направленных на решение вопросов в виде разработанного некоторого плана работы на текущий период времени
Операционные	Задают вид работы каждого конкретного сотрудника организации и дают возможность оценить их работу	Как правило, закреплены в должностных инструкциях. Это то, что ежедневно выполняет каждый конкретный сотрудник в организации

Под критериями (показателями качества) мы будем понимать признаки и свойства принимаемого управленческого решения, которое характеризуется содержанием, методами разработки и реализации, сроками исполнения, затратами ресурсов и т.д.

Оценить уровень качества принятия управленческого решения позволяют разработанные критерии (табл. 2) [7, с. 59-60].

Таблица 2

Перечень критериев для оценки уровня качества принятия управленческих решений

Критерии оценки	Характеристика оценки
Цель принятия управленческого решения	С какой целью разрабатывается то или иное решение
Выявление причин принятия решений, в том числе и управленческих	Доступность понимания причин принятия управленческого решения
Насколько доступно изложено управленческое решение для понимания его исполнителем	Описание заданий, которые должен выполнить исполнитель
Происхождение управленческого решения	Источник возникновения решения (на официальном бланке, кто принял решение, форма документа и т.д.)

Мотивация для разработки управленческого решения	Перечень стимулов в связи с положительным результатом исполнения решения
Особенности индивидуальных исполнителей	Ведение учета способностей и возможностей каждого сотрудника
Степень законности управленческого решения	Степень соблюдения законодательства
Результаты исполнения управленческого решения	Конечные ожидаемые результаты от принятия и исполнения управленческого решения со сроками реализации
Корректность формулировки	Уровень уважительного отношения к исполнителям
Свежесть управленческого решения	Творческий подход при реализации управленческих решений исполнителями
Техническое обеспечение	Степень соблюдения техники безопасности при разработке решения
Многовариантность	Возможность выбора нескольких вариантов управленческого решения в процессе реализации
Социальность	Показывает степень удовлетворенности населения от принятого управленческого решения и реальность его эффективности

В научной литературе при оценке качества управленческих решений могут использоваться и другие критерии, например, полнота материально-технического обеспечения; качество исполнения документов; сроки исполнения и т.д.

При отсутствии критериев, для выбора оптимальных решений используется многопараметрическая система принципов, например, принцип Парето, в соответствии с которым улучшение качества решения производится до тех пор, пока улучшается хотя бы один из его параметров;

Таким образом, критерии качества позволяют сформировать суждение о качестве управленческой деятельности. А в случае невозможности сравнения решений, совершенствование которых затруднительно, предпочтение определяется по формализованному критерию качества.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что любое управленческое решение должно быть неизменным по действительности, несмотря на допущенные просчеты в установлении отправных данных, а также предусматривать возможность координации действий в случае возникновения ранее не предусмотренных обстоятельств, искажающих результаты решения.

Вся суть управленческих решений проявляется в их функциях, главной из которых выступает та, которая является частью стратегии деятельности организации.

У каждого решения есть субъект и объект, то есть тот, кто принимает управленческое решение и тот, на кого это решение направлено. Чем четче сформулированы решения и понятны для исполнителей, тем эффективнее и качественнее будет функционировать организация.

П р и м е ч а н и е

1. Голубков Е. П. Технология принятия управленческих решений. М.: Изд-во «Дело и сервис», 2008.
2. Доброхотов Л. Л. Цель // Новая философская энциклопедия. М.: Мысль, 2000.
3. Заичкин Н. И., Панфилова Е. Е. Управленческие решения: учебное пособие. М.: Изд-во «ГУУ», 2008.
4. Иванов А. И., Малявина А. В. Разработка управленческих решений. М.: Калита, 2012.
5. Карданская Н. Л. Принятие управленческого решения. М.: ЮНИТИ, 2008.
6. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. и др. Корпоративный менеджмент: справочник для профессионалов / под общ. ред. И. И. Мазура. М.: Изд-во «Высшая школа», 2010.
7. Тебекин А. В. Методы принятия управленческих решений. М.: Юрайт, 2015.
8. Футхутдинов Р. А. Управленческие решения. М.: Изд-во «Дело и сервис», 2007.