

## **РОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА**

В статье дана классификация управленческих решений с учетом сложившейся ситуации и указаны причины их невыполнения. Определены требования, предъявляемые к управленческому решению, а также факторы, определяющие его выбор. Показан процесс принятия решений, направленных на достижение делового успеха организации, повышение мотивации труда.

Значительное внимание уделено методам принятия решений: экономико-математическим (количественным), коллективным и неформальным (эвристическим).

The article provides a classification of management decisions, taking into account the current situation and the reasons for their failure. The requirements for the management decision, as well as the factors influencing his choice are defined.

In order to achieve business success of the organization and increase motivation, a decision-making process is shown.

Much attention is paid to decision-making methods: economic and mathematical (quantitative), collective and informal (heuristic).

*Ключевые слова:* эффективность; управленческое решение; персонал; менеджмент; организация; руководитель; метод принятия решений.

*Key words:* efficiency; managerial decision; personnel; management; organization; leader; method of decision making.

В современных условиях перед менеджерами стоит проблема выбора перспективных направлений развития организации и принятия обоснованных решений. Руководитель фирмы должен знать природу управленческих процессов, владеть искусством менеджмента, обладать способностью к самооценке своей деятельности.

Рациональный менеджмент способствует гармонизации взаимоотношений между руководителем и подчиненным, достижению конкурентных преимуществ организации. Для укрепления позиций фирмы руководство должно систематически изыскивать возможности внутри компании и за ее пределами, быстро реагировать на запросы потребителей с учетом сопоставления затрат, уровня цен, платежеспособного спроса и дохода.

Используя свои специфические качества и способности, менеджерам необходимо мотивировать работников на достижение целей фирмы, создавать сплоченную команду и организовывать групповую работу, содействовать в повышении деловой активности персонала.

Несмотря на то, что довольно часто управляющие вынуждены принимать решения, не располагая полной и достоверной информацией о различных проблемах, руководству нельзя допускать серьезных ошибок и просчетов, поскольку это может негативно повлиять на рост и развитие фирмы.

Следовательно, процесс управления представляет собой множество постоянно принимаемых и реализуемых решений, от оптимального выбора которых зависит эффективность работы всей организации.

Управленческие решения служат средством разрешения проблем путем нахождения наиболее рационального варианта действий.

Важнейшими требованиями, предъявляемыми к управленческим решениям, являются: научная обоснованность, полнота содержания, реальность, своевременность, полномочность, директивность, гибкость, точность, эффективность и т. п.

При принятии решения некоторые руководители полагаются на интуицию. Решения, основанные на суждениях, опираются на знания и осмысленный опыт прошлого. В то же время эти решения, как и интуитивные, ненадежны. Рациональные решения предусматривают использование методов экономического анализа и оптимизации.

Управленческие решения могут быть представлены как стратегические (определяют генеральные задачи), тактические (разрешают частные задачи) и оперативные (принимают во время технологического процесса).

Решения фирмы, касающиеся диверсификации ее производственно-сбытовой деятельности (разработка и выпуск новых товаров с последующей их реализацией на внешних рынках), специализации и партнерства, создания филиалов, считаются стратегическими. Тактические

решения уточняют стратегические (например, проведение необходимых мероприятий с целью повышения конкурентоспособности продукции). Своевременно принятые оперативные решения позволяют обеспечить конкретизацию и доведение заданий до исполнителей, техническую подготовку производства, организацию ритмичного выпуска продукции и т. д. [1].

Перспективные решения реализуются в будущем (инвестирование средств в реконструкцию организации), текущие ориентируются на нужды сегодняшнего дня (вложение временно свободных денег в краткосрочные ценные бумаги). Новые решения принимаются в проблемных ситуациях, неизвестных до настоящего времени. При принятии стандартных решений менеджер учитывает особенности уже имевшей место подобной ситуации. Руководитель может советоваться с подчиненными или экспертами, согласовывать решение со всеми участниками на основе консенсуса, а также учитывать мнение большинства лиц, причастных к его разработке.

Регулирующие решения находят отражение в различных правилах, распорядках, графиках, нормативах, координирующие носят в основном оперативный характер, активизирующие направлены на мотивацию персонала, контролирующие служат для оценки результатов работы подчиненных [2; 3].

Высшими органами управления, как правило, разрабатываются директивные решения по наиболее важным текущим и перспективным проблемам организации. Сопроводительные органы (комитеты, комиссии) подготавливают рекомендательные решения.

Жесткие решения четко определяют, каким образом они должны быть реализованы, гибкие – изменяются в соответствии с условиями функционирования и развития системы, нормативные задают параметры протекания процессов в системе.

Менеджеры могут принимать простые, сложные и уникальные решения.

Простые – это, как правило, частные оперативные решения, легко поддающиеся обоснованию. Сложные решения принимаются в крупных по масштабам и глубине воздействия ситуациях, в условиях информационной неопределенности и невозможности полной формализации действующих факторов, уникальные – в очень проблемных ситуациях [2; 3].

Основные причины невыполнения решения:

- нечеткая его формулировка;
- отклонение руководства организации от выбранного курса;
- недостаточный учет факторов при принятии решения;
- непонимание исполнителем четко поставленных задач;
- появление новых возможностей для решения проблемы.

При выборе принимаемого к исполнению решения необходимо учитывать следующие факторы: цели, поставленные вышестоящей организацией; наличие трудовых, финансовых и других ресурсов; способности сотрудников; компетентность руководителя и т. п.

Решение необходимо согласовать с руководителями подразделений, в деятельность которых оно может внести изменения, а также довести его до сведения исполнителей. При этом может измениться характер работы подчиненных, что потребует приобретения новых навыков и знаний, выполнения дополнительного объема работ. Право на утверждение решения имеют те менеджеры, которые уполномочены решать, каким образом будут использоваться (распределяться) ресурсы фирмы. Такое право предоставляет (делегировать) им руководитель организации, о чем указывается в соответствующих должностных инструкциях.

Для принятия важных решений, как правило, разрабатывается программа их реализации. Менеджеру нужно следить за тем, как выполняется решение (при необходимости оказать помощь и внести определенные коррективы). На практике руководитель часто сталкивается с реальной ситуацией, которая отличается от идеальной.

После утверждения приказа или распоряжения исполнители с учетом полученных указаний разрабатывают детальные (подробные) планы и программы действий. Эти планы и программы могут быть связаны с подготовкой кадров, составлением технической документации, приобретением оборудования и т. д. В них выделяют отдельные задачи, определяют ответственных, устанавливают сроки исполнения [4].

Управление реализацией решения предусматривает комплекс работ и ресурсов, их распределение по исполнителям. Руководителю необходимо знать возможности людей (кто, где, когда и какие действия должен предпринять), какие средства и методы использовать для реализации решения.

Эффективность решения оценивается посредством соизмерения издержек на его исполнение и результатов. Однако при решении сложных управленческих задач измерение затрат и результатов возникают определенные проблемы.

При оценке влияния мероприятий по совершенствованию управления на конечные технико-экономические показатели работы организации не всегда удается получить достоверные результаты. В данном случае целесообразно использовать различные косвенные показатели. Так, к группе показателей, характеризующих рациональность организационной структуры управления, относятся: количество ступеней и звеньев, сбалансированность прав и ответственности, соблюдение норм управляемости. Решение считается эффективным, если оно отвечает требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целей фирмы [4].

Контроль эффективности реализации решения принимает форму обратной связи (между управляемой и управляющей подсистемами), посредством которой можно получать информацию об исполнении решения, достижении фирмой поставленных целей. Главное назначение контроля – своевременно обнаружить возможные отклонения от заданной программы реализации решения, а также вовремя принять соответствующие меры по его реализации, пока организация еще не понесла значительного ущерба.

В современных условиях большое значение имеют методы принятия решений: экономико-математические (количественные), коллективные и неформальные (эвристические).

В основе количественных методов лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных вариантов путем обработки больших массивов информации. Методы моделирования используются для оптимизации управленческих решений (линейное и динамическое программирование, теория очередей, модель управления запасами, теория игр и т. п.).

Коллективные методы требуют принятия решений определенным кругом лиц, участниками данной процедуры. Эксперты (высококласные специалисты в необходимых областях знаний) дают квалифицированную оценку, проводят сравнительный анализ, формируют идеи и предложения. Наиболее распространенным является метод «мозговой атаки», или «мозгового штурма» (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений). Суть японской кольцевой системы принятия решений заключается в том, что проект новшества обсуждается членами группы (список лиц составляет сам руководитель), которые дают свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание, куда приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем понятно. Эксперты вносят свои предложения в соответствии с индивидуальным предпочтением [5; 6].

Неформальные (эвристические) методы принятия решений основываются на способностях менеджера к творческому мышлению, логическому исследованию ситуации и построению закономерных выводов. При этом учитывается опыт и интуиция руководителя. Их преимущество заключается в том, что решения принимаются оперативно. В то же время эвристические методы не гарантируют защиты от выбора ошибочных решений, так как интуиция может подвести менеджера.

Таким образом, в рыночных условиях руководству фирмы целесообразно принимать управленческие решения, направленные на повышение эффективности использования человеческого ресурса, рост мотивации труда, исполнение договорных обязательств. От того, насколько менеджеры быстро реагируют на изменения рынка и принимают необходимые меры, зависит деловой успех организации. Своевременно принятое решение – существенный фактор выживания фирмы в конкурентной борьбе. В связи с этим менеджерам необходимо постоянно находить оптимальный выход из сложившейся ситуации.

Организация, представляя собой открытую систему, постоянно сталкивается с целым рядом проблем, угрожающих ее целям. Поэтому перед руководством стоит задача предотвращения или ослабления влияния проблем на работу фирмы. На практике часто встречаются нестандартные проблемы, когда значительная часть информации отсутствует, а последствия принятия решений трудно предсказуемы. Неправильное понимание сложных процессов ведет к нарушению принципов стимулирования труда, ответственности за результаты хозяйствования, другим негативным последствиям. В связи с этим менеджерам целесообразно ориентироваться на многосторонний анализ ситуации, принятие неординарных решений, постоянное творчество.

### Список использованной литературы

1. **Управление организацией** : учеб. / А. Г. Поршнева [и др.] ; под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 669 с.

2. **Управление** агропромышленным комплексом : учеб. пособие / В. В. Кузнецов [и др.] ; под ред. В. В. Кузнецова. – М. : ИКЦ «МарТ» ; Ростов н/Д : Изд. центр «МарТ», 2003. – 416 с.
3. **Управление** сельскохозяйственным производством : учеб. пособие / Л. Д. Залевский и [др.]. – Киев : Вища шк., 1990. – 256 с.
4. **Основы** управления : учеб. для вузов / В. П. Радукин [и др.] ; под ред. В. П. Радукина. – М. : Высш. шк., 1986. – 271 с.
5. **Кабушкин, Н. И.** Основы менеджмента : учеб. / Н. И. Кабушкин. – Минск : Белорус. гос. экон. ун-т, 1996. – 284 с.
6. **Основы** менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон [и др.]. – М. : Дело, 1992. – 702 с.