

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ КАК КЛЮЧЕВАЯ ЗАДАЧА ПОДГОТОВКИ БУДУЩИХ МЕНЕДЖЕРОВ

В статье принятие управленческих решений рассматривается как один из основных компонентов деятельности менеджера. Представлены технологические основы развития готовности будущих менеджеров к принятию управленческих решений. Автором подробно анализируется аксиологический аспект исследуемой проблематики.

Ключевые слова: управление, менеджмент, ценностные основы принятия управленческих решений.

Принятие управленческих решений – основная и ответственная функция менеджера. Способность принимать решения – это умение, развиваемое с опытом, а для управляющего принятие решений является частью каждодневной работы. «Принятие решений – это интегральная часть управления организацией любого рода. Более чем что-либо другое компетентность в данной области отличает менеджера от не менеджера и, что еще важнее, – эффективно работающего менеджера от его неэффективно работающего коллеги». В области принятия решений профессор Минцберг выделил четыре роли руководителя: предприниматель, специалист по исправлению нарушений в работе, распределитель ресурсов и специалист по достижению соглашений [3].

Решение как процесс характеризуется тем, что он, протекая во времени, осуществляется в несколько этапов. В связи с этим здесь уместно говорить об этапах подготовки, принятия и реализации решений. Этап принятия решений можно трактовать как акт выбора, осуществляемый индивидуальным или групповым лицом, принимающим решение с помощью определенных правил. Решение как результат выбора представляет собой предписание к действию (план работы, вариант проекта и т. п.) [2, 6].

Решение – это акт выработки окончательного суждения. Другими словами, выбор определенного курса действий из возможных альтернатив. Решение является одним из видов мыслительной деятельности и проявлением воли человека. Его характеризуют следующие признаки:

- возможность выбора из множества альтернативных вариантов;
- наличие цели;

– необходимость волевого акта (т. е. предполагается борьба мнений и мотивов) руководителя при выборе решения.

Если рассматривать систему управления, то необходимо обозначить такие общие, жизненно *важные решения*, как: планирование, организация деятельности, мотивации, контроль [4].

Для того чтобы принять эффективное управленческое решение, менеджеру необходимо не только обладать богатым опытом, но и достаточно квалифицированно применять на практике определенный методологический инструментарий. Логическая организация деятельности по разработке управленческого решения, включающая формулирование цели управления, выбор методов разработки решений, критериев оценки вариантов, составление логических схем выполнения операций, есть методология управленческого решения

Способы и приемы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих решений, включающие анализ, обработку информации, выбор вариантов действий, есть методы разработки управленческих решений.

Упорядочение деятельности отдельных подразделений и отдельных работников в процессе разработки решения предполагает организация разработки управленческого решения. Данная организация осуществляется посредством регламентов, нормативов, организационных требований, инструкций, ответственности.

Вариант последовательности операций разработки решения, выбранный по критериям рациональности их осуществления, использования специальной техники, квалификации персонала, конкретных условий выполнения работы, есть технология разработки управленческого решения.

Приведем следующие правила принятия оптимальных управленческих решений менеджером:

– формулировка проблемы, разработка и выбор решения должны быть сконцентрированы на том уровне иерархии управления, где для этого имеется соответствующая информация;

– поступление информации должно быть от всех подразделений фирмы, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные функции;

– выбор и принятие решения должны отражать интересы и возможности тех уровней управления, за которые будет возложено выполнение решения или которые заинтересованы в его реализации;

– строгое соблюдение соподчиненности в отношениях в иерархии управления, жесткая дисциплина, высокая требовательность и беспрекословное подчинение [1, 5].

Рассматривая процесс принятия решений как последовательность двух взаимосвязанных, но в то же время самостоятельных стадий – разработки решения и его реализации – необходимо отметить в соответствии с этим две модификации управленческого решения: теоретически найденного и практически реализованного. По отношению к первому следует применять понятие качества, а ко второму – эффективность. Таким образом, качество управленческого решения возможно и необходимо оценивать еще на стадии его принятия, не дожидаясь получения фактического результата, используя для этого совокупность характеристик, выражающих основные требования к решению [4]. Другими словами, качество управленческого решения – это степень соответствия параметров выбранной альтернативы решения определенной системе характеристик, удовлетворяющая его разработчиков и потребителей и обеспечивающая возможность эффективной реализации. К числу таких характеристик следует отнести: обоснованность, своевременность, непротиворечивость, адаптивность, реальность.

Обоснованность. Обоснованность решения определяется прежде всего степенью учета как закономерностей функционирования и развития объекта управления, так и тенденций развития экономики и общества в целом. Другим важнейшим фактором, обуславливающим обоснованность управленческого решения, является ком-

петентность лица, принимающего решение. Решение будет компетентным, если в нем достаточно полно отражены цели и задачи управления конкретным объектом в сочетании со знанием природы и специфики этого объекта, а также тенденций его развития во взаимодействии с окружающей средой. Кроме того, знание дела, конкретного объекта и решаемой проблемы должно дополняться знанием менеджмента и, в частности, теории принятия решений.

Непротиворечивость. Единство управления современными сложными организациями, осуществляемого глубоко специализированным аппаратом, не может достигаться иначе, чем последовательностью взаимодополняющих, непротиворечивых частных решений, носящих целеполагающий, организующий, мотивирующий, контролирующий и регулирующий характер. То, чем в действительности руководствуются исполнители, обычно есть их обобщенное представление о решениях, заданиях, инструкциях и нормативах, доведенных до них разными органами управления и менеджерами и в разное время. Положение осложняется тем, что прогнозные сценарии развития объекта управления, как правило, отсутствуют, и аппарат управления реагирует только на текущие проблемы. Кроме того, каждый менеджер, принимая решение, преследует и свои собственные цели и интересы, что требует оценки каждого из разрабатываемых решений с позиции интересов организации в целом. Все это свидетельствует об огромной важности непротиворечивости и согласованности управленческих решений.

Своевременность. Качество решения многих проблем очень часто определяется его своевременностью. Даже оптимальное решение, рассчитанное на получение наибольшего экономического эффекта, может оказаться бесполезным, если будет принято поздно. Более того, оно может даже принести определенный ущерб. Таким образом, фактор времени оказывает существенное влияние на содержание управленческого решения.

Адаптивность. Фактор времени диктует необходимость выполнения еще одного условия, определяющего качество управленческого решения, – адаптивности. Не следует забывать, что решение всегда носит временный характер. Срок его эффективного действия может быть принят равным периоду относитель-

ной стабильности проблемной ситуации, на разрешение которой оно направлено, и за пределами этого периода решение может превратиться в свою противоположность – не способствовать разрешению проблемы, а обострять ее. В связи с этим окончательное разрешение проблемы «раз и навсегда» не представляется возможным и качество выбранной альтернативы следует оценивать с учетом того, что через некоторое время, возможно, придется корректировать действующее или принимать новое решение. Управлять нужно так, чтобы оставалась определенная свобода выбора решений в будущем, когда ситуация изменится и будет разрабатываться новое решение. Между тем недостаток многих решений в том и заключается, что они не учитывают необходимости подобной адаптации и носят излишне «жесткий» характер.

Реальность. Решение должно разрабатываться и приниматься с учетом объективных возможностей организации, ее потенциала. Другими словами, материальные возможности, ресурсы организации должны быть достаточны для эффективной реализации выбранной альтернативы.

Люди мысленно проигрывают различные варианты, прежде чем принимать решения, считая это лучшим способом найти оптимальное. Поэтому мы считаем целесообразным систематическое использование на занятиях с будущими менеджерами следующего алгоритма принятия решения:

- определите для себя время, требуемое для принятия решения, и проанализируйте выбранный вариант. Отметьте его плюсы и минусы;
- очень важно при решении принципиальных вопросов выбрать стратегию поведения. Принятые решения не должны противоречить жизненным установкам и ценностям;
- сложившуюся ситуацию подвергните серьезному анализу. В этом случае откроется справедливость предполагаемого решения;
- когда много альтернатив, то при принятии решения важен здравый смысл. Опирайтесь на логику, это поможет принять оптимальное решение;
- принятию нетрадиционного решения способствует творческий подход. Самое главное, что это проявление инициативы поможет вам получить желаемые результаты [4].

Проверено, что успех любого проекта зависит на 85% от мотивации и готовности и умения решать поставленные задачи, поэтому менеджеру необходимо обладать системой ценностей, улучшающих профессиональную компетентность. В приобретении компетенций эффективность значительно возрастает, если они имеют прямую взаимосвязь с ценностными ориентациями студентов. Формирование внутренней системы профессиональных умений и ценностных ориентации должно основываться на доктрине «человеческих отношений» [3].

Ценностные ориентации являются компонентом не только сознания, но и поведения, их функции не ограничиваются рациональным предпочтением какой-либо ценности. Они должны стать достоянием жизни индивида, превратиться в мотивы поведения и деятельности.

Ориентацию определяем как процесс личностного развития, в котором формирование, изменение, интеграция ее компонентов ведет к более совершенной формации. Выбор ценностных ориентаций, их сохранение, обогащение и реорганизация, расширение обеспечивают, согласно теории А.В. Кирьяковой, возникновение новых личностных структур: Образа Мира, Образа-Я, Образа-Будущего [7].

Особый интерес для нас представлял вопрос о наличии взаимосвязи развития профессиональных умений студентов-менеджеров и их ценностных ориентаций. Ниже приведены суждения студентов, которые наиболее полно раскрывают ценностные ориентации студентов и наиболее информативно, на наш взгляд, отражают личностную позицию будущего менеджера в деятельности.

«Если перед группой стоит проблема, то я стремлюсь внести свой вклад в общее решение проблемы» (76,47%). «Лучшими партнерами в группе я считаю тех, кто все вопросы стремится решить сообща» (73,53%). «Нет ничего хуже того случая, когда чувствуешь себя ненужным в группе» (67,65%). «Мне нравятся коллективы, в которых каждый заинтересован в улучшении работы всех» (61,76%). «Больше всего мне не нравится в группе, когда мне мешают при выполнении задачи» (58,82%).

Особое внимание было уделено роли преподавателя в группе. Лучшими преподавателями, по мнению студентов, являются те, которые создают в коллективе атмосферу, в которой ник-

то не боится высказаться (61,76% ответов). Студенты оценивают негативно таких преподавателей, которые не уделяют им достаточно внимания (70,59%). «Лучше всего я бы учился, если бы преподаватель имел ко мне индивидуальный подход (47,06%) и поощрял инициативу учащихся, направленную на достижение общего успеха (52,94%)». Респонденты выразили огромное желание (76,47%) в том, чтобы учебное заведение готовило их к жизни.

Как видно из опроса, студенты высоко ценят коллектив, его мнение и хотят быть активными участниками решения всех вопросов. Интересы группы должны преобладать, и каждый должен стремиться улучшить результат всех.

Несколько изменилась роль преподавателя: из «глашатаю истины» преподаватель становится помощником в принятии решений. Предпочтение отдается преподавателям, которые создают атмосферу демократии и самореализации учащихся. Особо студенты отметили роль преподавателя в поощрении, мотивации инициативы обучаемых на достижение успеха.

Для нашего исследования значительный интерес представляет утверждаемый в аксиологии подход к человеку как высшей социальной ценности. Развитие социально активной личности зависит от степени прочности взаимосвязи ценностных ориентаций и профессиональных умений, которые создают условия успешности будущего менеджера. В представлении студентов ценностный образ «Я – будущий менеджер» включает в себя следующие компоненты: ответ-

ственность; порядочность; сформированное мировоззрение и миропонимание; широкий кругозор; умение общаться; умение находить достойный выход из сложных профессиональных ситуаций; культура (личностная, коммуникативная, корпоративная); уверенность в себе; умение работать с людьми; воспитанность.

В качестве резервов развития профессионализма будущие менеджеры определили следующие качества: знание как минимум двух иностранных языков; сдержанность; знание правил конструктивного общения; быстрота в выборе решений; находчивость; энергичность; оптимизм; знание своего дела; умение проводить самостоятельный анализ своих поступков и исправлять ошибки.

Разработка, принятие и реализация решений являются концентрированным выражением самой сущности менеджмента. Решение – это выбор альтернативы. Ориентируясь в широком спектре профессиональных ценностей, студент выбирает те из них, которые наиболее тесно связаны с доминирующими потребностями собственного личностно-профессионального развития. Параметры этих потребностей, возвышаясь, становятся его ведущими жизненными и профессиональными ценностями. Избирательная направленность на эти ценности отражается в иерархии ценностных ориентаций будущего менеджера. Взгляд в будущее, его ценностная перспектива есть продукт созидательной прогностической деятельности, что находит полное выражение в планировании и принятии решений.

17.12.2012

Список литературы:

1. Венеделин, А. Г. Подготовка и принятие управленческого решения : Методологический аспект / А. Г. Венеделин. – М. : Экономика, 1977. – 150 с.
2. Виханский, О. С. Практикум по курсу «Менеджмент» / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарика, 1998.
3. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : ДЕЛО, 2000. – 573 с.
4. Ромашенко, В. Н. Принятие решений : ситуации и советы. – Киев : Политиздат Украины, 1990.
5. Старобинский, Э. Е. Как управлять персоналом / Э. Е. Старобинский. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 368 с.
6. Солнышков, Ю. С. Обоснование решений / Ю. С. Солнышков. – М. : Экономика, 1998. – 168 с.
7. Кирьякова, А. В. Теория ориентации личности в мире ценностей : Монография / А. В. Кирьякова. – Оренбург, 1996. – 188 с.

Сведения об авторе:

Вовк Ирина Васильевна, старший преподаватель кафедры естественно-научных и математических дисциплин Оренбургского государственного института менеджмента
460038, г. Оренбург, ул. Волгоградская, 16, ауд. 118, тел./факс: (3532) 306000, 305000,
e-mail: ivovkalex@mail.ru