

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ

Коваль О.С.

ООО «Блок-Монолит», e-mail: asaul@yandex.ru

Представленная разработанная автором методика повышения эффективности управленческих решений в предпринимательских структурах представляющая процедуру, свод правил, алгоритм выявления психологических установок, склонностей и ценностей, а также компетенций, способствующих и препятствующих принятию эффективных управленческих решений: разработку рекомендаций по совершенствованию процесса принятия управленческих решений и повышению эффективности их реализации. Методика позволяет организовать процесс, обеспечивающий получение необходимой информации, на основе анализа которой делаются выводы и разрабатываются рекомендации. Реализация методики позволяет получить предварительные теоретические и практические выводы, содержащие ответы на решаемые задачи.

Ключевые слова: управленческие решения; эффективность управленческих решений; лицо, принимающее решение; предпринимательские структуры; оценка эффективности

RECOMMENDATIONS TO IMPROVE EFFECTIVENESS ADMINISTRATIVE DECISIONS IN BUSINESS ORGANIZATIONS

Koval O.S.

Ltd «Block-Monolit», e-mail: asaul@yandex.ru

The presented technique developed by the author improve the effectiveness of management decisions in business organizations representing the procedure, a set of rules, an algorithm to identify attitudes, aptitudes and values, and competencies that promote and impede the adoption of effective managerial decisions: the development of recommendations for improving managerial decision-making and improve effectiveness of the implementation. The technique allows Organized process, providing the necessary information, based on an analysis which draws conclusions and recommendations are developed. The implementation methodology provides a preliminary theoretical and practical conclusions that contain the answers to the problem solved.

Keywords: management decisions, the effectiveness of management decisions, decision maker, business structures, evaluation of effective-STI

Методика повышения эффективности управленческих решений представляет собой процедуру, свод правил, алгоритм выявления психологических установок, склонностей и ценностей, а также знаний и умений, которые способствуют и препятствуют принятию эффективных управленческих решений, разработки исходя их этого рекомендаций совершенствования процесса принятия управленческих решений. Методика организует процесс, обеспечивает получение необходимой информации, на основе анализа которой и делаются выводы, разрабатываются рекомендации. Реализация методики позволяет получить предварительные теоретические и практические выводы, содержащие ответы на решаемые задачи.

Этап 1. Оценка правильности остановки проблемы предпринимательской структуры

Распознавание и формулирование проблем занимает центральное место в принятии управленческих решений. Проблема определяет выбор цели, методов, подходов и средств ее достижения, таким образом,

правильность постановки проблемы в наибольшей степени определяет эффективность принятия управленческих решений. Правильность постановки проблемы определяется в первую очередь умением рассматривать возможность для предприятия, как проблему, которая требует принятия управленческого решения, умением четко и детально видеть цель, способностью подходить к решению проблем без готовых мнений по рассматриваемому вопросу и способностью не создавать себе при решении проблемы избыточного числа ограничений. [1]

Подэтап 1. Определение, в каких случаях вы обычно видите проблему и ставите перед собой цель принять решение?

Рассматриваете ли вы нереализованную возможность, как проблему, требующую принять решение? Предвидите ли вы возможное наступление проблемы?

– выявить, что общего в проблемах, которые вы ставите, насколько системно вы видите проблемы.

Система существует только в рамках определенной целостности, которую надо увидеть, обнаружить, найти границы любо-

го явления, его отделенность от среды. Конечно, целостность всегда относительна, ее нельзя абсолютизировать, но невозможно и игнорировать.

– какова доля проблем, которые вы видели заранее;

– насколько вы отделяете реальные проблем от псевдореальных, получается ли у вас отбирать реальные проблемы по критерию необходимости их разрешения и по критерию ценности ожидаемого результата, по критерию возможностей их разрешения;



Методика повышения эффективности принимаемых управленческих решений в предпринимательских структурах

– насколько вы воспринимаете, понимаете, принимаете и используете точки зрения, отличные от собственных и противоположные им;

– насколько вы умеете управлять своими эмоциями, которые определяют отношение к проблемам и их оценке;

– рассматриваете ли вы проблему в динамике, с учетом ее функционирования и изменения качества, увеличения жизнеспособности, приспособления к условиям;

– ищете ли противоречия, как ведущую силу всех изменений, оцениваете ли действие противоположностей, связей и зависимостей;

– поиск ограничений, этапности исследования, сравнительной оценке результатов, определении условий их использования и учета, что позволяет формулировать критерии отбора или оценок;

– рассматриваться ли проблема с позиций ее происхождения, этапов существования, цепочки изменений и исторических тенденций.

Подэтап 2. Определение, насколько четко вы видите цель?

В предпринимательских структурах достаточно часто встречается неумение уяснить проблемную ситуацию как разность между текущим неудовлетворительным положением дел и определенным идеальным состоянием, которого желательно достичь. Это выражается в отсутствии четкого и детального видения того идеального состояния, которого необходимо достичь. [6]

Подэтап 3. Подходите ли вы при анализе причин наличия данной проблемы с определенными готовыми предпосылками и мнениями, которые влияют на конечное управленческое решение?

В большинстве случаев имеющийся опыт и сложившееся мнение о проблеме в значительной степени определяют последующее управленческое решение. В данном случае не лишним будет перед рассмотрением проблемы задать себе вопрос, относится ли она к классу встречавшихся ранее и успешно решенных проблем или представляет из себя новую для менеджера проблему.

Подэтап 4. не устанавливаете ли вы при решении проблемы избыточное число ограничений?

– насколько вы способны выйти за границы формального, привычного.

Этап 2. Оценка состояния разработки вариантов управленческого решения на предприятии

Этап разработки вариантов управленческого решения также очень ответственный,

требующий от лица принимающего решение одновременно и способности обрабатывать большие объемы информации, владения информацией, и в то же время инновационного типа мышления. [8] На данном этапе достаточно часто предпринимателями совершаются ошибки, которые в дальнейшем приводят к принятию неэффективных управленческих решений. Ключевыми факторами успешного прохождения данного этапа являются разработка наибольшего числа вариантов управленческого решения, качественная проработка вариантов, знание и умение применять на практике все разнообразие методов принятия управленческих решений. Именно оценка данных ключевых факторов составляет подэтапы оценки состояния разработки и принятия управленческих решений.

Подэтап 1. Разрабатываете ли вы наибольшее число вариантов управленческого решения?

Подэтап 2. Насколько качественны разработанные вами варианты управленческих решений?

– насколько детально проработаны варианты;

– учтена ли возможность неудачи, непредвиденных обстоятельств, имеется ли план действий в случае наступления данной неудачи;

– определена ли вероятность запланированного исхода.

Подэтап 3. Насколько целесообразно вы применяете методы принятия управленческих решений?

– знаете ли вы приемы и методы принятия управленческих решений и случаи, когда их целесообразно применять;

– насколько разнообразны применяемые вами методы.

Этап 3. Оценка реализации проблем предпринимательской структуры

Важной составляющей также является оценка прохождения этапа реализации управленческих решений. Каким бы гениальным ни было управленческое решение без успешной и правильной его реализации результат останется нулевым. Успех в реализации управленческого решения определяется четким разделением обязанностей персонала, который будет принимать участие в реализации управленческого решения, мотивацией и человеческим капиталом персонала предпринимательской структуры [7].

Подэтап 1. Насколько четко в конечном управленческом решении проработано разделение обязанностей для персонала, который будет реализовывать данное управленческое решение. Необходимо оценить, были

ли в процессе разработки управленческого решения проработаны следующие вопросы:

- кто должен знать об этом решении;
- какое действие необходимо предпринять;
- кто должен предпринять это действие;
- каковым должно быть это действие,

чтобы отвечающие за него люди могли бы его реализовать;

– какие ресурсы необходимо задействовать, имеются ли они в наличии.

Подэтап 2. Насколько вы способны мотивировать персонал к достижению цели?

– насколько вы способны привлекать людей к совместной деятельности, не прибегая к средствам материального или административного принуждения;

– насколько вы умеете делегировать не только власть и ответственность, но и свой авторитет лидера;

– насколько вы способны к латентному (скрытому) руководству, предполагающему включение людей в деятельность не на формальной субординационной основе, а путем «ухода в тень», умением обратиться за советом и помощью.

Подэтап 3. Насколько ваш персонал способен грамотно реализовать управленческое решение (оценка человеческого капитала персонала предпринимательской структуры:

- уровень образования;
- состояние здоровья;
- опыт решения разнообразных задач, стоящий перед предпринимательской структурой;
- степень удовлетворения основных жизненных потребностей, наличие способностей, личные качества.

Этап 4. Оценка состояния каналов обратной связи и учета вами поступающей из них информации

Только отлажено функционирующий механизм обратной связи может осуществить нейтрализацию несостоятельных стратегий. По опыту успешных компаний это обеспечивается путем создания корпоративной культуры, которая побуждает членов организации задавать вопросы, чутко реагировать на происходящие изменения и быть открытыми и восприимчивыми ко всему новому.[3] Поэтому в рамках оценки обратной связи предлагается оценить основные характеристики корпоративной культуры предпринимательской структуры, такие как привычка проверять свои установки, правильное отношение к ошибкам, способность действовать по своему усмотрению, говорить, что думаешь, способность идти на риск.

Подэтап 1. существует ли в предпринимательской структуре корпоративная культура, которая побуждает членов организации задавать вопросы, чутко реагировать на происходящие изменения и быть открытыми и восприимчивыми ко всему новому.

– есть ли у персонала компании способность постоянно выверять и корректировать свои исходные установки в режиме реального времени;

– присутствует ли в компании обучение на своих ошибках, правильное отношение к ошибкам;

– есть ли в предпринимательской структуре замалчивание и игнорирование неприятной информации;

– имеется ли у персонала способность говорить, что думаешь, действовать по своему усмотрению, уважение друг к другу, искренность и корректность;

– присутствует ли готовность идти на риск, пробовать новые решения, способность предлагать и принимать конструктивные замечания.

Этап 5. Оценка определения эффективности управленческих решений

Эффективный менеджер должен сделать соответствующие выводы и учесть их при принятии последующих решений. Безусловно, лучше учиться не на собственных ошибках [9]. Но если собственные ошибки уже сделаны, то не научиться на них, не сделать соответствующих выводов вдвойне неразумно. Анализ результатов управленческих воздействий помимо «науки на будущее» может послужить основанием для новой оценки возможностей организации, причем необязательно в сторону их уменьшения. Если результаты анализа заставляют серьезно задуматься о возможном развитии ситуации и возникают сомнения в правильности поставленных целей, то возможно переосмысление и изменение стратегии организации [2].

Подэтап 1. Насколько качественно было проработано управленческое решение?

– своевременность представления проекта управленческого решения;

– степень научной обоснованности;

– было ли произведено в процессе принятия управленческого решения изучение и прогрессивного опыта в решении подобных проблем;

Подэтап 2. Какие ресурсы были запланированы для решения данной задачи?

– расходы, связанные с разработкой проектов решений;

– численность занятых в разработке решений;

– степень риска в реализации решений и других.

Подэтап 3. Оцениваете ли вы эффективность принятия управленческих решений каким-либо количественным способом?

Подэтап 4. Оцениваете ли вы успешность выполнения этапов принятия управленческого решения?

– имеется ли видение проблемы, как возможности для предприятия;

– наличие четкого понимания причин проблемы;

– разрабатывается ли как можно большее число вариантов решения;

– происходит ли переход к оценке, а затем к выбору управленческого решения, только после завершения предыдущего этапа;

– наличие четкой программы реализации решения по вопросам:

кто, какими средствами, в какие сроки будет выполнять решение, понимают ли исполнители задачу, не противоречит ли она данным ранее указаниям.

– наличие четких каналов обратной связи.

Этап 6. Разработка рекомендаций по повышению эффективности принятия управленческих решений в предпринимательских структурах

Подэтап 1. Выбор объектов для разработки рекомендаций

Для начала необходимо произвести отбор объектов для разработки рекомендаций, это будут все обнаруженные проблемные моменты в принятии управленческих решений. Тут действуют все те же принципы, что и при рассмотрении любой проблемы (определение реальности, псевдореальности проблемы, рассмотрение различных точек зрения, управление своими эмоциями, поиск противоречий в проблеме, рассмотрение проблемы с позиций ее происхождения) [4].

Подэтап 2. Выбор предварительных тем рекомендаций, их логического обоснования (логическая последовательность положений и допущений, подлежащих рассмотрению при разработке каждой темы)

Для того чтобы поиск рекомендаций дал максимальные результаты при минимальных затратах времени, необходимо выбрать предварительные рекомендации, для того, чтобы заранее знать по каким темам искать информацию.

Подэтап 3. Определение литературы, которую необходимо просмотреть, разра-

ботка списка вопросов, которые необходимо в данной литературе найти.

Такой подход позволяет сконцентрировать литературный поиск и позволяет добиться того, чтобы по завершению работы с литературой были рассмотрены все важные вопросы, ответы на которые были необходимы для создания рекомендаций.

Подэтап 4. Формулировка рекомендаций (проекты рекомендаций, пояснения к каждой из них и доказательства).

Подэтап 5. Проверка рекомендаций на их практическую ценность (неясные формулировки, сомнительные рекомендации).

Подэтап 6. Доработка и создание окончательного списка рекомендаций.

Для процесса разработки рекомендаций по совершенствованию эффективности принятия управленческих решений в предпринимательских структурах, как целенаправленной деятельности, так же необходимы нормы, правила, методы, приемы, формы организации данного процесса. В совокупности все это представляет собой не что иное, как аппарат сознательного контроля, регулирования данного процесса, который позволяет достичь заданной цели.

Список литературы

1. Богомазов С.В. Проблемы принятия управленческих решений в предпринимательских структурах России // Российское предпринимательство. – 2009. – №8. – С. 92–96.
2. Интегративное управление в инвестиционно-строительной сфере / А.Н. Асаул, В.П. Грахов. – СПб.: Гуманистика, 2007. – 248 с.
3. Культура организации – ресурс для развития бизнеса / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. – СПб.: Гуманистика. – 2007. – 216 с.
4. Менеджмент корпорации и корпоративное управление / А.Н. Асаул [и др.] – СПб.: Гуманистика, 2006. – 328 с.
5. Модернизация экономики на основе технологических инноваций / А.Н. Асаул [и др.]. – СПб: АНО ИПЭВ, 2008. – С. 606.
6. Омаров М.М., Сергеев В.Ю. Концепция реализации управленческих решений в предпринимательских структурах // Российское предпринимательство. – 2011. – №1, Вып.2. – С. 147–152.
7. Омарова Н.Ю., Нетужилов В.С. Перспективные направления развития предпринимательства в сфере жилищно-коммунального хозяйства Новгородской области // Экономическое возрождение России. – 2011. – №4.
8. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А.Н. Асаул, И.П. Князь, Ю.В. Коротаева. – СПб: АНО «ИПЭВ», 2007. – 224 с.
9. Формирование и оценка эффективности организационной структуры управления в компаниях инвестиционно-строительной сферы / А.Н. Асаул, Н.А. Асаул, А.В. Симонов. – СПб.: СПбГАСУ, 2008. – 258 с.