

ЭКОНОМИКА

Мутиева Тоита Абазовна

ассистент

ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет»

г. Грозный, Чеченская Республика

ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ВЫРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Аннотация: в статье рассмотрены принципы выработки управленческих решений и способы их принятия. Описываются действия руководителя в различных ситуациях, связанных с решением стратегических задач коллективными методами.

Ключевые слова: метод, решение, управление, стратегическое управление, принятие управленческого решения.

Разница между руководителями, которые принимают верные и неверные решения, огромна. Первые относятся к принятию решения как к процессу и соответствующим образом управляют им. Вторые, напротив, убеждены, что решение – это разовое, подвластное только им событие.

Как сделать процесс принятия решений эффективным и управляемым? Как выработать критерии оценки качества процесса и, как следствие, качества принятого решения и его шансы на реализацию?

Существует два метода принятия решений: «исследование» и «защита» [1, с. 15]. На первый взгляд у обоих подходов много общего, люди, предлагаая в дискуссиях самые убедительные доводы, пытаются сформулировать верное решение. Но, несмотря на схожесть, методы «исследование» и «защита» приводят к разным результатам. «Зашитники» дозируют информацию, доказывая свою точку зрения, и скрывают факты, противоречащие их мнению. У них одна цель, которая состоит в том, чтобы убедить окружающих в своей правоте, а не объективно оценить ситуацию, что приводит к столкновению характеров и

ущемлению самолюбия, а попытка найти лучшее решение переходит на второй план. В результате разногласия улаживаются в поединке среди сильных личностей, либо в неявной борьбе.

В группе, где преобладает исследовательский подход, сотрудники пристально изучают разные варианты и вместе ищут лучшее решение. На прочность проверяются сами идеи, а не позиции тех или иных людей. Чтобы принять окончательно решение, отбирают лучшую из предложенных идей [2, с. 74].

Следует отметить, что если руководитель заинтересован в обучении своих сотрудников эффективному принятию решений, то в этом случае ему необходимо начать с простой задачи: как можно быстрее отказаться от принципа защиты в пользу исследования. Но отказаться самому и научить свою организацию – разные вещи. Как управлять процессом перехода от принятия решений по принципу защиты к принципу исследования? Существует несколько практических методов [3, с. 70].

1. Конструктивный конфликт.

Прежде всего, необходимо создать условия, при которых яростные споры, становятся правилом, а не исключением. Конфликт в любом случае неизбежен, он бывает по существу и касается самой работы, также бывает межличностным и провоцируется эмоциями. Теоретически один от другого отличить несложно, однако в жизни провести грань между одним и другим бывает непросто.

Задача руководителя чтобы конфликтов по существу стало больше, а эмоциональных – меньше. Такой ситуации можно достичь, используя следующие приемы управленческой работы:

- а) задавать жесткие вопросы и требовать развернутые ответы;
- б) задавать неожиданные вопросы;
- в) группам, отстаивающим различные точки зрения поручить защиту позиций друг друга;
- г) перемешивать составы групп (сторонников и противников – в одну);

д) предложить одному сотруднику взглянуть на проблему с иной точки зрения (руководитель на место маркетолога, рядовой сотрудник на место директора);

е) делать паузы, чтобы участники остыли [3, с. 86–87];

2. Внимательность.

Когда из всех вариантов будет выбран только один, окончательное решение наверняка устроит не всех. От чего зависит, насколько охотно сотрудники возьмутся за реализацию принятого решения? В первую очередь – от субъективного ощущения справедливости, ведь многие руководители понимают чувство справедливости как возможность высказаться. Однако для подчиненных важно, чтобы начальник внимательно их выслушал и, прежде чем принять решение, учел их мнение. Сотрудник разочаровывается, если до его слов никому нет дела. Во время обсуждения руководителю необходимо внимательно слушать других, используя следующие методы:

а) задавать вопросы;

б) требовать подробных разъяснений;

в) повторять комментарии;

г) смотреть в глаза оратору и терпеливо слушать выступающих [3, с. 96];

Сделав окончательный выбор, руководителю крайне важно отметить, как аргументы каждого из участников обсуждения повлияли на принятое решение, или объяснить, почему окончательный вердикт не соответствует их точке зрения.

3. Прекращение споров.

В случае поспешного принятия решения сотрудники не хотят критически и вдумчиво анализировать высказанные идеи, и вся группа с радостью принимает первое мало-мальски убедительное решение. Такой настрой называют коллективным мышлением. Опасность коллективного мышления не только в том, что оно мешает рассмотреть все возможные варианты, но и в том, что невысказанные разногласия появятся в критический момент, когда особенно необходимы сотрудничество и взаимодействие [4, с. 27]. Споры могут начаться уже во время

реализации проекта, и в результате важные инициативы будут выдвинуты с опозданием на несколько месяцев.

Если вовремя не прекратить спор, он может длиться бесконечно. В этом случае руководителю нужно сделать волевое усилие и, поставив вопрос ребром, принять решение.

4. Проверка результатов.

Нужно постоянно следить за процессом принятия решений. И удачный опыт в одной сфере должен распространяться и на другие виды деятельности.

Процесс выработки решения можно считать правильным, если есть:

- а) альтернативы;
- б) оценка погрешностей;
- в) четкие критерии;
- г) разногласия и споры;

В конечном итоге, привлечение сотрудников к обсуждению – ключевой фактор для выработки верного решения и его воплощения. Это главная обязанность руководителя и она требует уникального набора лидерских качеств [4, с. 5].

Список литературы:

1. Адизес И.К. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 259 с.
2. Адизес И.К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 264 с.
3. Армстронг М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 248 с.
4. Кеннеди Д. С. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 296 с.