***Что такое принятие управленческих решений?***

Процессы принятия решений, понимаемые как выбор одной из нескольких возможных альтернатив, пронизывают всю человеческую жизнь. Большинство решений мы принимаем не задумываясь, потому что существует автоматизм поведения, разработанный многолетней практикой. Есть решения, которым мы придаем мало значения, и поэтому мало думаем при реализации выбора. И, наконец, возникают проблемы выбора, при решении которых человек испытывает болезненные мысли. Как правило, эти проблемы носят исключительный разовый характер и предполагают рассмотрение ряда альтернатив. В данных thзадачах либо объект выбора, либо среда, в которой делается выбор, являются новыми. Такие проблемы принятия решений называются проблемами уникального выбора.

В своей деятельности Менеджер встречает множество различных задач уникального выбора. Как вы обычно решаете такие проблемы? Из истории мы знаем, что опытные менеджеры отличаются способностью максимально эффективно использовать свой опыт и интуицию. Но следует отметить, что в ситуациях принятия уникальных решений всегда существует недостаток информации, некомпетентность в решении проблемы, в некоторых случаях невозможность увидеть ситуацию с другой стороны. Поэтому сейчас все больше практикуются коллективные управленческие решения. Кроме того, коллективное обсуждение существующей проблемы позволяет нам формулировать свежие решения проблемы в короткие сроки.

Принятие решений для менеджера - это постоянная и очень ответственная работа. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает руководитель любого уровня, формулируя цели и достигая их. Поскольку принимаемые решения касаются не только руководителя, но и других людей, а во многих случаях и всей организации, понимание природы и сути этого процесса чрезвычайно важно для всех, кто хочет добиться успеха в области управления.

Для того чтобы изучить понятие «коллективное управленческое решение», необходимо сначала рассмотреть ключевые моменты термина «управленческое решение».

Решение - результат умственной деятельности, приводящий к какому-либо выводу и необходимым действиям.

Управленческое решение - выбор альтернатив, осуществляемых руководителем в пределах его служебных полномочий и компетенции и направленных на достижение целей организации.

Принятие управленческих решений - это процесс выбора разумной альтернативы решению проблемы, что является ключевым моментом в системе управления. Результаты реализации управленческих решений являются наиболее объективной оценкой искусства руководителя.

Объектом принятия управленческих решений является деятельность предприятия независимо от его формы собственности. В частности, техническое развитие, организация основного и вспомогательного производства, маркетинговая деятельность, экономическое и финансовое развитие, организация заработной платы и премий, социальное развитие, управление, кадровое обеспечение и т. Д.

Важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства является повышение качества решений, принимаемых менеджерами.

***Виды управленческих решений***

Управленческие решения очень разнообразны по форме и содержанию. Их можно классифицировать по ряду признаков: по решаемым задачам, по масштабу, по степени ответственности, по функциональному назначению, по методам принятия решений, по уровням управления, по сфере деятельности и т. д. Управленческие решения также можно разделить в порядке принятия решений на индивидуальные, коллективные, коллективные.

Индивидуальные управленческие решения принимаются менеджером без согласия экспертов, без обсуждения в коллективе.

Коллегиальные управленческие решения принимаются по сложным вопросам, которые требуют всестороннего обсуждения. К разработке таких решений привлекаются руководители различных уровней и специалисты в соответствующей области.

Коллективные управленческие решения принимаются на коллективных собраниях всеми участниками.

По мере усложнения задач управления производственными системами разработка и принятие решений все чаще становятся предметом группового, коллективного творчества.

Основным моментом в процессе коллективной работы по реализации управленческих решений является определение круга лиц, вовлеченных в эту процедуру. Чаще всего это временная команда, в которую входят, как правило, и менеджеры, и исполнители. При формировании такой группы менеджер высшего уровня, ответственный за принятие решений, делегирует полномочия (переводит ответственность за принятие решений) на самый низкий уровень управления. Такой подход не дает менеджерам увязнуть в мелких ежедневных проблемах.

***Факторы рациональности коллективного управленческого решения***

При изучении коллективного принятия решений необходимо учитывать три основных фактора, от которых зависит рациональность решений.

Первым из этих факторов является характер проблемы: группы решают различные детерминированные и рискованные, статические и динамические, простые и сложные задачи.

Вторым важным фактором являются характеристики группы: команды, принимающие решения, различаются по размеру, компетенции, структуре управления, мотивам и т. Д.

Третий фактор, который необходимо учитывать, - это порядок работы группы. Команда может использовать разные методы принятия решений. Из них два особенно важны. Первый метод называется формальным; этим методом группа использует строгий алгоритм, который определяет, как перейти от отдельных решений к групповым решениям. Психологи, экономисты и социологи создали много формальных методов, которые однозначно определяют решение команды. Второй метод неформальный; Он заключается в том, что члены команды могут свободно или под некоторым контролем обсуждать этот вопрос. В результате обсуждения, состоящего в прямом взаимодействии между людьми, устанавливается лучший вариант действий.

***Типы стратегий разработки коллективного решения***

Также при изучении коллективного принятия решений следует отметить, что существует несколько типов стратегий для разработки группового решения. Прежде всего, это стратегия простого большинства, то есть принятие решений простым большинством. Преимуществами этой стратегии являются ее простота и ясность: решение соответствует предпочтениям большинства членов группы.

Вторым способом разработки группового решения является стратегия суммирования рангов. Согласно этой стратегии альтернатива, в которой сумма рангов (мест в иерархии предпочтений) в отдельных заказах меньше, признается более ценной для группы в целом.

Третий способ разработки группового решения - это стратегия минимизации отклонений. В соответствии с этой стратегией группа должна принять решение, сводящее к минимуму различия между индивидуальными предпочтениями ее членов и предпочтениями группы в целом.

***Теории разработки коллективных решений***

Как уже отмечалось, процесс принятия решений зависит от человеческого фактора. В управлении существуют целые подходы (социологические и психологические), которые основаны на влиянии человеческого сознания и человеческих отношений на процесс принятия решений. В рамках социологического подхода существуют три основные группы теорий, описывающих принятие управленческих решений:

- теория политического взаимодействия изучает процесс принятия управленческих решений с точки зрения баланса сил и интересов различных групп внутри коллектива предприятия и во внешней среде. Решение руководства рассматривается как политический шаг, направленный на укрепление позиций определенной группы. Особое внимание уделяется влиянию референтных групп, распределению ролей и статусов по группам, логике формирования блоков и коалиций.

- теория коллективного обучения основывается на том, что сложность и динамический характер внутренней и внешней среды любого предприятия в сочетании с недостатком информации и опыта делают процесс принятия управленческих решений непрерывным в процессе постоянного обучения для менеджера и всего коллектива предприятия.

- теория корпоративной культуры говорит о том, что в принятии управленческих решений проявляется поведение коллектива сотрудников как единого целого. «Питательной почвой» для любого управленческого решения будет корпоративная культура - совокупность общих для всех сотрудников предприятия убеждений и отношений. Выделяют несколько уровней корпоративной культуры: поверхностный (корпоративная символика), средний (убеждения, отношения, правила, нормы) и глубинный (ценности). Глубинные ценности играют важную роль в выборе одной из нескольких возможных стратегий предприятия. Правила и нормы важны для выбора тактических мер по реализации стратегии.

Для системы принятия управленческих решений важны следующие аспекты корпоративной культуры: индивидуализм и коллективизм; отношение к риску; фокус; степень координации; поддержка менеджеров; контроль, самоидентификация со всем предприятием или с группой внутри предприятия; философия системы вознаграждений; отношение к конфликтам и критике; характер общения.

***Методы принятия коллективных решений***

Коллективные методы (методы организации коллективной умственной деятельности) являются наиболее эффективными с точки зрения достижения максимальной объективности экспертной оценки, поскольку предполагают использование широкого и репрезентативного круга специалистов. Эти методы включают в себя следующее:

1. Метод «мозгового штурма» характеризуется лавиной новых идей без их критической оценки до оптимального решения.

Задача метода: в неопределенной ситуации выработать максимальное количество возможных решений.

Основным принципом метода является спонтанное развитие и переплетение возникающих идей в соответствии с определенными правилами для выявления еще неизвестных возможностей решения проблемы.

«Мозговой штурм» применяется, прежде всего, там, где требуется разработка новых концепций, где логический, рутинный подход не применим. Это позволяет избавиться от стереотипов при решении задач, получить максимум идей за короткий промежуток времени.

Метод имеет следующие особенности:

- обсуждение проблемы происходит в группе, состоящей из 6-15 участников, если менее 6 человек - недостаток людей и, следовательно, недостаток идей в больших группах идей выдается быстро, и участники не могут их переварить;

- участники занимаются различными сферами деятельности;

- предпочтительна иерархическая однородность группы (при участии как сотрудников, так и менеджеров возможны жесткость и трудности в обмене идеями);

- проблема должна быть четко определена заранее, а цель должна быть четко определена;

- требует опытного руководителя;

- все мысли и идеи должны быть записаны; собрание и запись могут быть выполнены одним человеком;

- продолжительность варьируется от 40 до 60 минут. При решении простых задач 10-15 мин .;

- его результаты, как качественные, так и количественные, во много раз превосходят результаты обычных совещаний по решению проблем. Во время встречи участники должны придерживаться следующих правил:

- каждый участник должен спонтанно и свободно выражать все идеи, которые, по его мнению, могут помочь в решении проблемы. В то же время, самые невероятные идеи желательны;

- все высказанные идеи могут быть подобраны любым из участников, чтобы вызвать появление новых идей и ассоциативных цепочек;

- необходимо разработать как можно больше предложений и идей. В то же время качество идей не играет никакой роли. Требование спонтанности частично «отключает» фильтр рациональности участников, который обычно делится мыслями о «правильных» и «неправильных» и вытесняет «неправильные» мысли. Через спонтанность активизируется подсознание, откуда приходят идеи, на первый взгляд, не связанные с проблемой, но которые на самом деле могут привести к творческим решениям;

- критика, особенно негативная, запрещена всем участникам. Этот принцип отделяет генерацию идей от оценки и должен повысить производительность и мотивацию участников.

Запрещается зачитывать подготовленные решения.

В целом можно сказать, что «мозговой штурм» широко используется для решения различных производственных и административных вопросов. В то же время мы не должны забывать, что ситуация может быть разной степени сложности. Мозговой штурм подходит для относительно простых задач. Решение сложных профессиональных вопросов с помощью этого метода также возможно, но для большей эффективности метода рекомендуется «разбить» сложную задачу на подзадачи, которые будут решаться последовательно.

2. Метод Дельфи представляет собой последовательный опрос мнений экспертов в различных областях науки и техники и формирование массива информации, отражающей индивидуальную оценку экспертов, основанную на строго логическом анализе и интуитивном опыте. Метод предполагает использование серии анкет, каждая из которых содержит информацию и мнения, полученные из предыдущей анкеты. Целью метода является объективная и точная оценка существующих альтернатив для принятия оптимальных и социально приемлемых решений.

Использование этого метода выявило подавляющее суждение экспертов по любому вопросу в условиях, исключающих их прямую дискуссию друг с другом, но позволяющих им, однако, периодически взвешивать свои суждения с ответами и аргументами коллег.

Алгоритм этого метода кратко описывается следующим образом.

1. Формируется группа (обычно из экспертов), и эти люди не общаются друг с другом лицом к лицу.

2. Каждый член группы анонимно выражает взгляды на проблему, по которой должно быть принято решение.

3. Затем каждый член команды получает сводный отчет о сделанных допущениях.

4. На основании полученного отчета участникам снова предлагается высказать свое мнение.

Эти циклы повторяются либо в течение срока, либо до тех пор, пока сводный отчет не перестанет меняться, что означает, что каждый член группы остается в согласии.

Причиной успеха этого метода является анонимность опроса, которая устраняет некоторые напряженные моменты, которые сопровождают групповое обсуждение проблемы лицом к лицу. Основные критические замечания в его адрес - это требует много времени и денег и не имеет научной базы. Однако это не мешает его успешному применению многими компаниями.

3. Дискуссионная встреча. Во время дискуссионной встречи рабочая проблема компании обсуждается с разных сторон, своевременно выявляются возможные ошибки и ошибки. Суть этого метода в том, что будущий проект создан в мысленном эксперименте. Во время обсуждения происходит симуляция ситуации, которая еще не сложилась.

Руководители или представители всех подразделений компании обязаны участвовать в обсуждении встречи. Группы могут состоять из 7 участников и 30 человек. Продолжительность встречи составляет около двух часов.

Технология дискуссионной встречи заключается в следующем. Руководитель или организатор дискуссионной встречи, основываясь на наблюдении и оценке способностей участников, назначает каждому роль. Таким образом, сотруднику с конструктивным мышлением назначается роль оратора, сотруднику с критическим мышлением - роль критика и т. Д.

Докладчик готовит отчет по выбранной проблеме за 15 минут. Критик формулирует комментарии, выявляет ошибки и противоречия в содержании доклада. Компромиссер находит конструктивные вещи как в предложениях докладчика, так и в возражениях критика. Аналитик выявляет причины и основания для принятия решения. Историк отслеживает динамику дискуссии. Опрашивающий помогает расширить обсуждение более подробно.

Как и в случае «мозгового штурма», на дискуссионном собрании присутствует сотрудник, который фиксирует важные комментарии на доске или листах флипчарта.

Дискуссионная встреча обычно проводится для анализа масштабных проблем, когда необходимо рассчитать возможные риски.

Правообладатель может по своему усмотрению осуществлять права, которые он или она имеет по закону, индивидуальным или коллективным руководством. Решение о том, осуществлять ли права индивидуально или коллективно, зависит от категории правообладателя и характера использования. Некоторые права могут быть реализованы на индивидуальной основе по соглашению между правообладателем и индивидуальным пользователем произведения. Есть еще много случаев, когда авторы продолжают пользоваться правами индивидуально. Например, индивидуальное осуществление прав является обычной практикой в ​​отношении контрактов на публикацию литературных и художественных произведений; и за исполнение прав в драматическом произведении. Однако существует много прав, которые трудно, если не невозможно, осуществлять индивидуально. Такие права, как правило, доверяются CMO правообладателям для осуществления от их имени на коллективной основе (т.е. вместе с аналогичными правами других правообладателей). Публичное исполнение музыки было первым использованием, которое привело к коллективному лицензированию в конце девятнадцатого века, но в то же время, в результате появления новых технологий, разработанных за последние пятьдесят лет, важность роли коллективного управления возросла. Введено законодательство, дающее правообладателям новые права контролировать новые виды использования произведений, и соответственно права, которыми управляют ОКУ от имени своих правообладателей. Появились новые массовые рынки для произведений, в отношении которых индивидуальное осуществление и контроль прав в худшем случае невозможны или, в лучшем случае, непрактичны, поскольку люди не имеют возможности вести переговоры с пользователями, контролировать различные виды использования своих произведений. и собирать причитающееся вознаграждение. В настоящее время ОКУ осуществляют целый ряд прав для различных правообладателей: право на публичное исполнение, право на вещание, права на воспроизведение для определенных видов использования, права на вознаграждение за частное копирование, репрографическое воспроизведение литературных и графических произведений, обеспечение доступности работ в Интернете, и право перепродажи визуального художника. Некоторые права по закону могут осуществляться коллективно только в Европейском Союзе: к ним относятся, например, распространение по кабелю, частное копирование и право перепродажи визуального художника

Стоит отметить, что если во время мозгового штурма для создания свободной творческой атмосферы будет введен запрет на критику, то во время дискуссионной встречи, наоборот, критика стимулируется с целью выявления рисков и уменьшения или полного устранения их негативных факторов. последствия.

4. Метод построения сценариев заключается в следующем: группа устанавливает мотивированные варианты возможного развития ситуации, которые являются результатом координации отдельных сценариев или сценариев, разработанных с учетом доминирующих факторов. Этот метод пытается установить логическую последовательность событий, чтобы показать, как будущее состояние может быть развернуто пошагово на основе существующей ситуации. Способ характеризуется следующими критериями:

– сценарий должен составляться высококвалифицированными специалистами требуемых профилей и разных уровней иерархической административной лестницы;

- чем выше сценарий, тем меньше неопределенность, т. Е. Чем выше степень согласованности мнений экспертов в отношении осуществимости события, системы и т. д .;

- сценарий должен быть написан так, чтобы после ознакомления с ним выяснилась общая цель проведенной работы с учетом политических, идеологических и экономических задач на прогнозируемый период.

- сценарий в готовом виде должен быть подвергнут анализу.

5. Японская кольцевая система принятия решений "королевство", суть которой заключается в рассмотрении проекта нововведений. Предоставляется для обсуждения лицам по составленному руководителем списку. Каждый должен рассмотреть предложенное решение и прокомментировать в письменном виде. После этого проводится встреча. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем понятно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. А если они не совпадают, то существует вектор предпочтений, который определяется одним из следующих принципов:

- принцип мажоритарного голосования - мы выбираем решение, которое имеет наибольшее количество сторонников;

- Принцип диктатора - за основу берется мнение одного человека из группы. Этот принцип применим как к военным организациям, так и к принятию чрезвычайных решений;

- Принцип Курно используется, когда нет коалиций, то есть, когда предлагается количество решений, равное количеству экспертов. В этом случае необходимо найти решение, которое отвечало бы требованиям индивидуальной рациональности без ущерба для интересов каждого человека;

- Принцип Парето - используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае лучшим решением будет то, что невыгодно немедленно менять всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;

- Принцип Эджворта - используется, если группа состоит из нескольких коалиций, каждая из которых не имеет смысла менять свое решение. Зная предпочтения коалиций, вы можете принять лучшее решение, не причиняя вреда друг другу.

6. Метод комиссий - предполагает регулярные встречи экспертов для проведения открытых групповых обсуждений по обсуждаемому вопросу и разработки таких обсуждений в рамках согласованного решения.

Преимущества:

- возможное повышение осведомленности среди экспертов посредством обсуждения обоснованности экспертных оценок;

- Этот метод, при умелом использовании, помогает создать творческую среду в группе экспертов и разработать альтернативные решения.

Недостатки:

- отсутствие анонимности, которое может привести к довольно сильным проявлениям конформизма со стороны экспертов, которые присоединяются к мнению более компетентных или авторитетных экспертов, даже если существует противоположная точка зрения.

7. Коллективное управление, осуществляемое на основе объединения специалистов различных структурных подразделений, позволяет укрепить внутренние связи в организации, улучшить обмен информацией.

К сожалению, коллективное принятие решений имеет свои недостатки.

В реальной жизни редко бывают «удачно подобранные» группы. Отсюда возможны напряженные и конфликтные ситуации. Если в группе существуют разные точки зрения, на которых настаивают их приверженцы, зачастую вообще трудно прийти к какому-либо решению. Иногда может быть принято не лучшее решение, но соответствующие интересы доминирующей группы лиц. Кроме того, групповое принятие решений обычно занимает больше времени, чем индивидуальное принятие решений. Есть проблемы, которые не могут быть решены коллективно, такие как конфиденциальные проблемы, из-за неспособности предоставить группе полную информацию.

***Заключение***

Таким образом, коллективные управленческие решения - решения, принимаемые на собраниях всех участников.

Для системы принятия управленческих решений важны следующие аспекты корпоративной культуры: индивидуализм и коллективизм; отношение к риску; фокус; степень координации; поддержка менеджеров; контроль, самоидентификация со всем предприятием или с группой внутри предприятия; философия системы вознаграждений; отношение к конфликтам и критике; характер общения.

К основным методам коллективного принятия решений относятся метод «мозгового штурма», метод «Delphi», дискуссионная встреча, метод построения сценариев, метод комиссий.

Групповое принятие решений менее субъективно, позволяет определить больше альтернатив, провести всестороннюю оценку многочисленных вариантов, выбрать лучший и устранить слабые.

Исследования также показывают, что преимущества групповых решений тесно связаны с типом решаемой проблемы. Он более эффективен при решении сложных формализованных задач, а также задач, которые требуют большого опыта от лица, принимающего решения.

При организации коллективного выбора метода действия, особенно в условиях, сопряженных с риском, необходимо учитывать вероятность значительных отклонений групповых решений от возможных оптимальных. Причинами таких отклонений могут быть отсутствие у отдельных членов группы собственного мнения, предвзятый отбор информации, необоснованный оптимизм и т. д. Для устранения этого в коллективе следует создать и поддерживать деловую атмосферу, атмосферу свободного обмена мнений, независимо от ранга и авторитета. Только в этих условиях мы можем рассчитывать на успех.

***Список использованной литературы.***

1. Буянский, С.Г. Корпоративное управление, комплаенс и риск-менеджмент / С.Г. Буянский, Ю.В. Трунцевский. - М.: Русайнс, 2017. - 352 c.
2. Спасенных, М. Ю. Инновационный бизнес. Корпоративное управление НИОКР / М.Ю. Спасенных. - М.: Дело АНХ, 2013. - 148 c.
3. Фридман, Майк Искусство и наука стратегии лидерства. Новый подход к корпоративному управлению: моногр. / Майк Фридман , Бенджамин Трегоу. - М.: ФАИР-Пресс, 2012. - 272 c.